

**Analisis Strategi PT. Holcim Indonesia Tbk,  
Regional Jawa Timur**

**Disusun oleh :**

**NABIL UBAIDA AS'AD**

**NIM. 125020200111016**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2016**

## DAFTAR ISI

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6

### BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Pengertian Strategi .....	10
2.3 Pengertian Manajemen Strategi .....	12
2.4 Manfaat Manajemen Strategi .....	14
2.5 Penilaian Internal .....	17
2.6 Penilaian Eksternal .....	18
2.7 <i>Business Model Canvas</i> .....	22
2.7.1 Segmen Pelanggan .....	23
2.7.2 Proposisi Nilai .....	24
2.7.3 Saluran .....	26
2.7.4 Hubungan Pelanggan .....	27
2.7.5 Arus Pendapatan .....	28
2.7.6 Sumber Daya Utama .....	30
2.7.7 Aktivitas Kunci .....	30
2.7.8 Kemitraan Utama .....	31
2.7.9 Struktur Biaya .....	32
2.8 Pola – Pola dalam <i>Business Model Canvas</i> .....	
2.8.1 Model Bisnis <i>Un - Bundling</i> .....	34
2.8.2 Model Bisnis <i>Long Tail</i> .....	35
2.8.3 Model Bisnis <i>Multi Sided</i> .....	36

2.9 Analisis Strategi .....	37
2.10 Kerangka Pikir .....	46

### **BAB III      METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	47
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	47
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5 Definisi Operasional.....	51
3.6 Alat Analisis.....	52

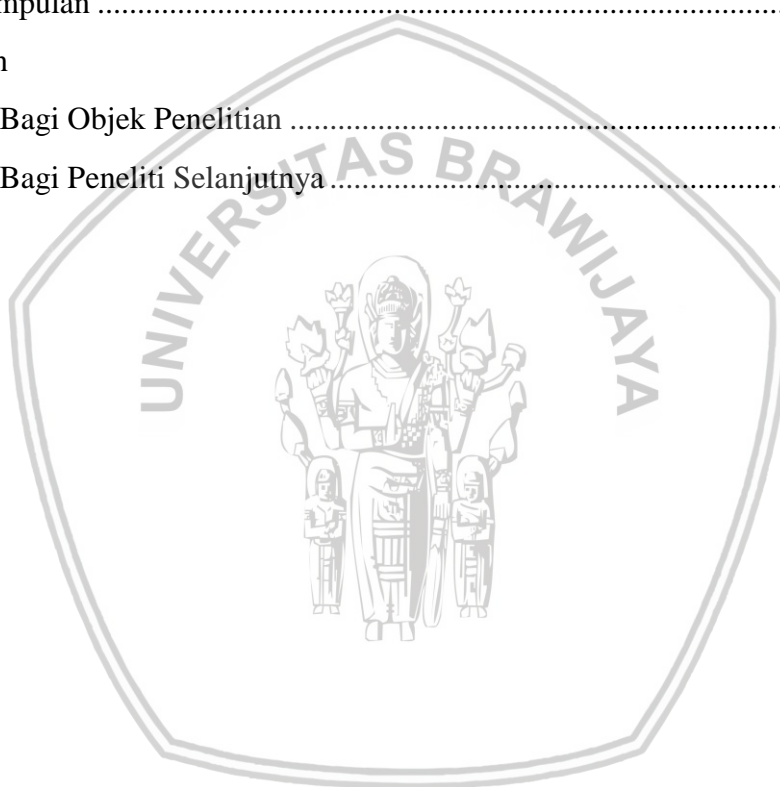
### **BAB IV    PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	55
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan .....	59
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.4 Tujuan Perusahaan .....	63
4.1.5 Aspek Produksi .....	64
4.1.6 Aspek Pemasaran .....	72
4.1.7 Aspek Personalia.....	74
4.2 <i>Business Model Canvas</i> PT. Holcim Indonesia .....	76
4.2.1 Segmen Pelanggan .....	77
4.2.2 Proposisi Nilai.....	79
4.2.3 Saluran .....	80
4.2.4 Hubungan Pelanggan .....	81
4.2.5 Arus Pendapatan.....	83
4.2.6 Sumber Daya Utama .....	85
4.2.7 Aktivitas Kunci .....	86
4.2.8 Kemitraan Utama .....	87

4.2.9 Struktur Biaya .....	89
4.3 Model Bisnis <i>Un – Bundling</i> .....	92
4.4 Analisis Matriks IFE .....	96
4.5 Analisis Matriks EFE .....	102
4.6 Analisis Matriks IE .....	108
4.7 Analisis Matriks SWOT .....	109
4.8 Analisis Matriks QSPM .....	111

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	115
5.2 Saran	
5.2.1 Bagi Objek Penelitian .....	116
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya .....	116



**DAFTAR TABEL**

1.1 Pertumbuhan Penduduk Jawa Timur Periode 2011 – 2015	1
2.1 Contoh Tabel Analisis IFE	37
2.2 Contoh Tabel Analisis EFE	38
2.3 Contoh Matriks SWOT	39
2.4 Contoh Matriks IE	41
2.5 Contoh Matriks QSPM	42
4.1 Perbandingan Harga Produk Holcim Dengan Produk Pesaing	72
4.2 Jumlah Karyawan PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	73
4.3 Jam Kerja Karyawan PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	74
4.4 Volume Penjualan Rata – Rata PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	83
4.5 Pendapatan Rata – Rata PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	83
4.6 Penilaian Matriks IFE	97
4.7 Penilaian Matriks EFE	103
4.8 Matriks SWOT	108
4.9 Penilaian Matriks QSPM	109

## DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>Five Force Framework</i>	22
2.2 Fase – Fase Saluran Distribusi	27
4.1 Struktur Organisasi PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	57
4.2 <i>Business Model Canvas</i> PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur	89
4.3 Matriks IE	106



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Jumlah penduduk di Indonesia semakin bertambah, baik dari angka kelahiran, perpindahan penduduk, maupun tingkat hunian. Pada wilayah Jawa Timur, dalam kurun waktu lima tahun terakhir Badan Pusat Statistik menunjukkan adanya peningkatan jumlah penduduk, dan pada tahun 2015 tercatat jumlah penduduk Jawa Timur sebanyak 38.847.561 jiwa. Berikut adalah data pertumbuhan penduduk selama lima tahun terakhir di wilayah Jawa Timur :

**Tabel 1.1**  
**Pertumbuhan Penduduk Jawa Timur tahun 2011 - 2015**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Penduduk</b>
<b>2011</b>	37.840.657
<b>2012</b>	38.106.590
<b>2013</b>	38.363.195
<b>2014</b>	38.610.202
<b>2015</b>	38.847.561

Sumber : <http://jatim.bps.go.id/>

Pertumbuhan jumlah penduduk tentunya juga mempengaruhi kebutuhan akan tempat tinggal, baik itu tempat tinggal permanen atau non – permanen. Hal ini merupakan pemicu dari peningkatan bisnis properti di Indonesia, khususnya di Jawa Timur. Sebagai contoh, Surabaya yang merupakan ibu kota provinsi, seperti yang dikutip dalam kompas.com, merupakan kota yang terdaftar dalam peringkat

lima besar di Asean dalam hal pertumbuhan properti. Pertumbuhan properti ini dapat dilihat dengan semakin menjamurnya pembangunan gedung – gedung maupun perumahan baik skala kecil maupun besar.

Tentunya hal ini sangat berpengaruh bagi industri pendukung industri properti seperti semen. Selain fenomena diatas, persaingan industri semen di Jawa Timur semakin ketat dikarenakan semakin menjamurnya perusahaan semen yang mendirikan pabrik di Jawa Timur. Ada beberapa perusahaan semen besar yang mendirikan pabrik di Jawa Timur, seperti PT. Holcim Indonesia mempunyai pabrik di Tuban dan PT. Semen Gresik yang mendirikan pabriknya di Gresik.

Industri semen di Indonesia, khususnya di Jawa Timur mengalami perkembangan yang pesat, yang awalnya hanya beberapa merk semen sekarang terhitung lebih dari lima merk yang dapat ditemui konsumen di Jawa Timur. Gambaran lebih jelas mengenai persaingan semen ini dipaparkan oleh [cnnindonesia.com](http://cnnindonesia.com) sebagai berikut,

“Berdasarkan catatan Asosiasi Industri Semen Indonesia (ASI) perusahaan swasta dan asing saat ini menguasai 56 persen industri semen nasional, sedangkan sisanya 44 persen dipegang oleh dua BUMN semen, yakni Semen Indonesia dan Semen Baturaja.

Agung Wiharto, Sekretaris Perusahaan Semen Indonesia menjelaskan sejauh ini perseroan memang masih menjadi pemimpin pasar, baik di Indonesia maupun di kawasan Asean. Dia menyebutkan total produksi Semen Indonesia di Asean sebesar 31,8 juta ton, di mana mayoritas atau 29,5 juta ton dihasilkan di dalam negeri dan sisanya 2,3 juta ton diproduksi di Vietnam.

Dengan total produksi 29,5 juta ton per tahun di dalam negeri, Semen Padang, Semen Gresik, dan Semen Tonasa di bawah bendera Semen Indonesia sejauh ini menguasai 41,2 persen pangsa pasar domestik. Membayangi di bawahnya adalah Indocement di bawah bendera HeidelbergCement, Jerman dengan total produksi 20,5 juta ton. Kemudian di urutan ketiga ada Holcim Indonesia sebesar 12,1 juta ton”.



Terlebih di Jawa Timur perusahaan semen dapat mendirikan pabrik yang mendekati bahan baku. Ini merupakan keuntungan bagi perusahaan karena semakin dekat pabrik dengan bahan baku maka semakin sedikit biaya produksi yang dikeluarkan. Berdasarkan data yang berhasil dihimpun, pada tahun 2015 tercatat konsumsi semen di Jawa Timur sebanyak 1,79 juta ton, yang merupakan konsumsi tertinggi kedua setelah provinsi Jawa Barat ([finance.detik.com](http://finance.detik.com)). Peluang ini tentunya mendapat respon dari pelaku industri konstruksi, terutama industri semen, selain tiga perusahaan semen teratas, yaitu Semen Gresik, Semen Tiga Roda, dan Semen Holcim, banyak semen dengan merk baru bermunculan seperti semen Merah Putih dan semen Bima yang mulai memasuki pasar Jawa Timur. Hal ini menimbulkan banyaknya strategi – strategi baru yang harus diambil para perusahaan semen agar dapat menjaga eksistensinya dan tetap bersaing di pasaran.

Dengan semakin ketatnya persaingan ini, maka perusahaan semen dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya dan mampu merumuskan strategi agar dapat bersaing dan berjalan seirama dengan lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan perusahaan yang terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal memiliki sifat yang *controlable* yang berarti situasi dan kondisi lingkungan masih dalam batas kendali perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal memiliki sifat *uncontrolable* yang berarti lingkungan ini tidak dapat dikontrol oleh perusahaan secara penuh, adapun perusahaan harus mengikuti arus yang ada untuk dapat bertahan.

Baik lingkungan internal maupun eksternal merupakan suatu hal yang cenderung berubah, perubahan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat tetap bersaing maka harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

Untuk dapat memetakan strategi model bisnis yang dapat digunakan oleh perusahaan, Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menawarkan sebuah model bisnis yaitu *Business Model Canvas*. Model bisnis ini dapat dijelaskan ke dalam sembilan blok yang mana mencakup empat bagian utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Dengan menggunakan *Business Model Canvas*, perusahaan dapat mendeskripsikan serta memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk menciptakan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Karena melalui model kanvas ini, perusahaan dapat memetakan bagaimana kondisi lingkungan yang sedang dihadapi oleh perusahaan berdasarkan sembilan aspek, yaitu siapa saja segmen pelanggan yang dilayani, apa proposisi nilai yang dijual, bagaimana saluran yang digunakan untuk menyalurkan proposisi nilai, bagaimana hubungan pelanggan perusahaan dengan konsumen, bagaimana arus pendapatan yang terjadi di dalam keuangan perusahaan, apa saja sumber daya utama yang dimiliki perusahaan, apa aktivitas kunci yang dijalani oleh perusahaan, dengan siapa saja perusahaan menjalin kemitraan, dan bagaimana struktur biaya perusahaan.

Dalam penelitian ini, selain menggunakan *Business Model Canvas*, penulis juga menganalisis strategi menggunakan penilaian internal dan penilaian eksternal perusahaan yang telah dijabarkan oleh Fred R. David. Metode ini terdiri dari tiga

langkah utama, yaitu *input stage* yang terdiri dari analisis IFE dan EFE, *matching stage* yang terdiri dari analisis matriks IE dan SWOT, serta langkah terakhir yang berupa *decision stage* yang menggunakan analisis matriks QSPM. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan hasil analisis yang lebih komprehensif, serta memanfaatkan hasil dari analisis BMC yang dapat diuraikan sebagai faktor – faktor yang berpengaruh dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Oleh sebab itu, dengan latar belakang fenomena di atas, PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur, yang merupakan perwakilan dari PT. Holcim Indonesia, Tbk. dituntut agar dapat menyesuaikan diri dan mempersiapkan berbagai kebijakan strategis yang dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan strategi yang dibangun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut menjadikan penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Analisis Strategi Pada PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas maka dapat diungkapkan, perusahaan di era globalisasi ini harus memikirkan strategi secara kritis dan taktis. Perusahaan tidak bergerak dalam pasar dengan pesaing yang sudah diketahui dan sudah pasti, melainkan dalam perang antara pesaing dan terus berubah, seperti halnya kemajuan teknologi, hukum baru, kebijakan perdagangan dan turunnya kesetiaan pelanggan. Untuk itu diperlukan manajemen strategi, maka dari itu, permasalahan yang akan dibahas adalah :

1. Bagaimana model bisnis yang diterapkan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur berdasarkan *Business Model Canvas*?

2. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur?
3. Apa strategi yang sesuai untuk PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan saat ini?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk dapat mengetahui gambaran model bisnis yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur berdasarkan *Business Model Canvas*.
2. Untuk mengetahui lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang sesuai digunakan oleh PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur berdasarkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan pada saat ini maupun di masa yang akan datang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini maka diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Bagi Penyusun
  - a. Sebagai syarat kelulusan mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya.

- b. Menambah wawasan penyusun dalam hal analisis strategi di perusahaan atau organisasi bisnis.
- c. Meningkatkan kemampuan penyusun dalam menggali ilmu Manajemen Strategi.

## 2. Bagi Pembaca

- a. untuk menambah wawasan pembaca terutama mengenai analisis strategi di perusahaan industri serta teori *Business Model Canvas*, khususnya yang diterapkan oleh PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur.
- b. membantu pembaca untuk mencari referensi teori dalam mengatasi permasalahan yang sama.

## 3. Bagi Perusahaan.

- a. sebagai sumbangan pemikiran untuk bahan masukan dan evaluasi kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan mutu perusahaan
- b. sebagai masukan yang dapat membantu perusahaan agar dapat meningkatkan pelayanan serta meningkatkan jumlah penjualan.

## **BAB II**

### **Landasan Teori**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang model bisnis yang menggunakan pendekatan teori *Business Model Canvas*. Hal tersebut menunjukkan, bahwa teori ini telah banyak digunakan atau diaplikasikan baik dalam bidang akademik maupun diaplikasikan langsung oleh para praktisi. Penelitian terdahulu membantu peneliti dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan. Diantara penelitian terdahulu tersebut adalah :

1. Penelitian yang berjudul “Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas*” yang disusun oleh Fitri Fatimah Patmana Putri dan Farah Afanur pada tahun 2013. Mereka menjadikan restoran Bebek Garang sebagai obyek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kombinasi dengan menggunakan *sequential explanatory design* dimana penelitian kualitatif dilakukan dahulu lalu dilakukan penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan wawancara menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Penelitian kuantitatif menggunakan analisis SWOT dengan menggabungkan sembilan blok *Business Model Canvas*.
2. Penelitian yang ditulis oleh Rizaldi Lingga Iswandrata pada tahun 2013, dengan judul “Analisis Model Bisnis Pada Edu Hostel Yogyakarta”. Dalam penelitian ini, penyusun menganalisis bagaimana model bisnis yang dikembangkan oleh EduHostel menggunakan pendekatan *Business*

*Model Canvas*. Sehingga peneliti mendeskripsikan dan menjelaskan model bisnis yang dikembangkan oleh EduHostel.

3. Penelitian dengan judul "*Busines Model Analysis : Case Study on Samsung Electronics*" yang disusun oleh Amanpreet Singh Monga dan dipublikasikan pada tahun 2013. Dalam penelitian ini dijabarkan bagaimana model bisnis yang dijalankan oleh Samsung Electronics serta menjelaskan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.
4. Penelitian yang berjudul "Rekomendasi Model Bisnis Industri Musik Pop dan Rock di Indonesia berdasarkan *Model Business Canvas*" yang disusun oleh Ilham Maulana dan Andry Alamsyah dan dipublikasikan pada tahun 2014. Dalam jurnal ini membahas bagaimana pengaruh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menyebabkan perubahan strategi dan model bisnis pada industri musik Indonesia. Perubahan tersebut menuntut peningkatan kemampuan untuk beradaptasi terhadap teknologi dalam perencanaan model bisnis industri musik khususnya musik pop dan rock. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pola bisnis industri musik di Indonesia dengan menggunakan *framework Business Model Canvas* dan dianalisis menggunakan pendekatan Analisis SWOT.
5. Penelitian yang disusun oleh Suharti dengan judul "Penerapan *Business Model Canvas* Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Hijrah Kamulyan" yang dipublikasikan pada tahun 2015. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis perumahan dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikenalkan oleh

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur sebagai alat analisis. Melalui pendekatan BMC, peneliti menganalisis bagaimana penerapan strategi bisnis yang terbagi dalam sembilan blok. Kesembilan blok tersebut diantaranya adalah segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, serta struktur biaya.

6. Penelitian dengan judul “Kebijakan dan Strategi Pemasaran PT. Brodo Ganesha Indonesia” yang disusun oleh Afief Nursetiawan dan dipublikasikan pada tahun 2015. Dalam penelitian ini, membahas bagaimana strategi Brodo sebagai produsen sepatu kulit *hand made* untuk tetap bertahan dalam persaingan bisnis dunia fashion. Peneliti menggunakan Model SWOT dan *Business Model Canvas* sebagai alat analisis untuk merancang rekomendasi strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh PT. Brodo Ganesha Indonesia.

## 2.2 Pengertian Strategi

Sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya memerlukan alat yang berperan sebagai sumbu atau penggerak sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratagos* yang berarti jenderal, maksudnya adalah seni para jenderal. Maka dari sudut pandang militer adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun pasukan di medan perang agar dapat mencapai kemenangan. Menurut Siagian (2004:16), dewasa ini strategi sudah dapat digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahakan



hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk bentuk ‘peperangan’ tertentu.

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Pearce dan Robinson (2005:3), mendefinisikan strategi sebagai berikut,

“strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran – sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana permainan perusahaan.”

Dapat dikatakan strategi adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, strategi harus merupakan pernyataan yang jelas dan bersifat partisipatif. Seperti definisi strategi menurut Wheelen dan Hunger (2003:16), “Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.”

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah perencanaan yang disatukan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan baik itu perumusan tugas, tujuan, dan sasaran. Melalui strategi perusahaan akan dapat mengartikan rencana dan tujuan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang

kompetitif. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang digunakan untuk meraih tujuan tersebut dapat berbeda.

### **2.3 Pengertian Manajemen Strategi**

Pada dasarnya, pengertian manajemen strategi menyangkut dua hal yang harus dilakukan oleh para manajer, yaitu memformulasikan strategi dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu. Memformulasikan strategi menyangkut memilih strategi-strategi yang sudah dikenal ataupun menciptakan strategi-strategi baru. Formulasi strategi tidak lepas dari hasil pemantauan lingkungan yang dihadapi organisasi atau perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya (Udaya, Wenadi, dan Lembana, 2013)

Manajemen strategi juga dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana diisyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan fungsional (David, 2009)

Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (2008:5), manajemen strategi didefinisikan sebagai satu sel keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas penting, yaitu :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melaksanakan sebuah analisis yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor kompetitif dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan – pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan – pilihan yang paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan yang paling menguntungkan.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi – strategi jangka pendek yang sesuai dengan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasi strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu rencana, metode, atau kebijakan yang terintegrasi dengan pengelolaan lingkungan baik internal maupun eksternal sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu, dalam kata lain adalah strategi yang terarah dan terpadu yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing.

## **2.4 Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif dalam membangun masa depannya, hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk mengarahkan dan mempengaruhi berbagai aktivitas. Banyak perusahaan, baik itu kecil maupun besar, serta berbagai lini yang ada di dalamnya telah mengakui dan menyadari manfaat – manfaat dari manajemen strategis.

Menurut David (2009:23), secara historis, manfaat utama dari manajemen strategi untuk membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Ini tentunya akan terus menjadi manfaat terbesar dari manajemen strategis, namun berbagai kajian riset kini menunjukkan bahwa proses merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis. Secara garis besar, terdapat dua manfaat yang dikemukakan oleh Fred R. David, yaitu :

### **1. Keuntungan Keuangan**

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep – konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan

produktivitas dibandingkan dengan perusahaan yang tanpa melakukan perencanaan strategis yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung membuat perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi teori manajemen strategis, biasanya, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang relatif lebih baik terhadap industri mereka.

## **2. Keuntungan Non – Keuangan**

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keuangan, manajemen strategi menawarkan keuntungan – keuntungan nyata yang lain, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja – imbalan. Manajemen strategis meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi karena manajer didorong berinteraksi di semua level divisional dan level fungsional.

Walaupun membuat keputusan strategi yang baik merupakan tanggung jawab utama pejabat eksekutif suatu organisasi, baik manajer maupun karyawan juga mesti dilibatkan di dalam aktivitas perumusan, penerapan, dan penilaian strategi. Partisipasi merupakan kunci untuk mendapatkan komitmen terhadap perubahan yang perlu dibuat.

Sedangkan, menurut Glueck dan Jauch (1998:21), manajemen strategi mempunyai manfaat sebagai berikut :

- Manajemen strategi merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan manajemen strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau perlu.
- Manajemen strategi membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti masalah pokok perusahaan.
- Manajemen strategi membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi, proyek perorangan, alokasi sumber daya, dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Seperti yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2008:13), penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kinerja evaluasi keuangan, tetapi juga non – keuangan. Faktanya, mendorong konsekuensi perilaku yang positif memungkinkan perusahaan mencapai tujuan keuangannya. Namun, tanpa memperdulikan probabilitas dari perencanaan strategis, beberapa dampak perilaku dari manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan. Berikut adalah keuntungannya :

1. Aktivitas formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan diambil dari alternatif terbaik yang tersedia.
3. Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi meningkatkan pemahaman mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis, sehingga hal ini meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpah tindih aktivitas antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam formulasi strategi mengklarifikasi perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang.

Manfaat utama manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk menentukan pilihan strategi.

## **2.5 Penilaian Internal**

Penilaian lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Aspek – aspek dalam lingkungan internal menurut Fred R. David adalah sebagai berikut :

### **a. Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan (Fred R. David, 2009:190). Kelima aktivitas pokok tersebut merupakan fungsi dasar dalam manajemen.

### **b. Pemasaran**

Memahami fungsi pemasaran membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran (Fred R. Davis, 2009:198). Ada tujuh fungsi pemasaran pokok yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

### **c. Keuangan / Akuntansi**

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif (Fred R David, 2009:204). Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi

kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, *leverage*, modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi strategi – strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin.

#### **d. Produksi / Operasi**

Fungsi produksi atau operasi mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa (Fred R. David, 2009:214).

#### **e. Penelitian dan Pengembangan**

Organisasi berinvestasi pada sektor penelitian dan pengembangan karena mereka percaya bahwa investasi semacam itu akan menghasilkan produk dan jasa yang superior dan memberi mereka keunggulan kompetitif (Fred R. David, 2009:220).

#### **f. Sistem Informasi Manajemen**

Informasi merupakan batu pertama bagi semua organisasi. Informasi merepresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif (Fred R. David, 2009:222)

### **2.6 Penilaian Eksternal**

Lingkungan eksternal merupakan salah satu faktor penting untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan nantinya akan menghasilkan peluang (*opportunities*) dan ancaman / tantangan (*threat*) bagi suatu perusahaan. Secara umum Fred R. David (2009:120) menjelaskan bahwa aspek eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu :



### **a. Kekuatan Ekonomi**

Kekuatan ekonomi adalah kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi. Variabel – variabel penting pada ekonomi adalah tren GNP, tingkat bunga, persediaan uang, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah / harga, devaluasi / revaluasi, ketersediaan tenaga dan biaya pendapatan.

### **b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan**

Kekuatan ini adalah kekuatan yang mengatur nilai – nilai, adat istiadat, dan kebiasaan lingkungan. Variabel – variabel penting pada sosial, budaya, demografis, dan lingkungan hidup adalah perubahan gaya hidup, harapan karir, aktivisme konsumen, tingkat formasi keluarga, pertumbuhan tingkat populasi, distribusi umur populasi, pergeseran wilayah regional dalam populasi, tingkat harapan hidup, dan tingkat kelahiran.

### **c. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum**

Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum adalah kekuatan yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan serta perlindungan hukum dan aturan – aturan. Variabel – variabel penting pada hukum-politik adalah regulasi *antitrust*, undang – undang perlindungan lingkungan, undang – undang perpajakan, insentif khusus, regulasi perdagangan luar negeri, sikap terhadap perusahaan asing, undang – undang mengenai gaji dan promosi, serta stabilitas pemerintahan.

### **d. Kekuatan Teknologi**

Kekuatan teknologi adalah kekuatan yang menghasilkan penemuan pemecah masalah. Variabel – variabel penting pada teknologi adalah total pengeluaran pada litbang, total pengeluaran industri pada litbang, fokus pada usaha – usaha yang berhubungan dengan teknologi, perlindungan paten, produk baru, pengembangan baru dalam transfer teknologi dari laboratorium ke pasar, dan perbaikan produktivitas melalui teknologi otomisasi.

#### **e. Kekuatan Kompetitif**

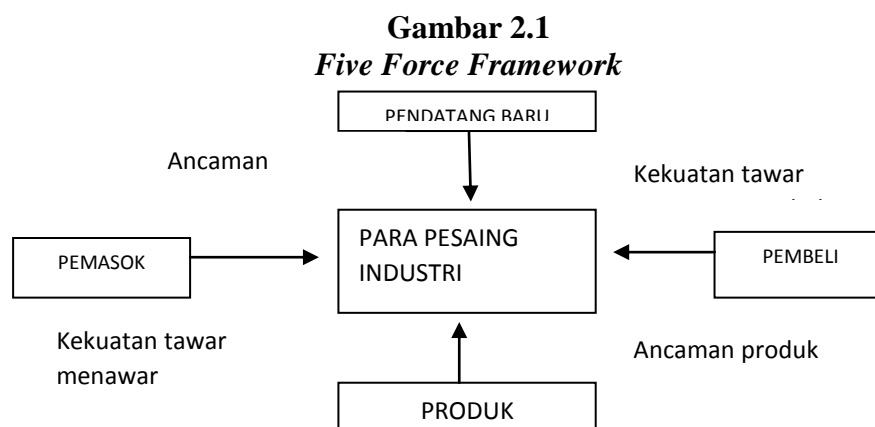
Kekuatan kompetitif termasuk sebagai aspek yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Michael E. Porter, penggagas strategi kompetitif, berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya (Wheelen & Hunger, 2003:122). Di dalam lingkungan industri, strategi bersaing Generik Porter dapat digunakan perusahaan untuk mengatasi lima kekuatan persaingan atau yang disebut *Five Force Framework*. Menurut Porter (2008:36) lima kekuatan persaingan dalam industri tersebut adalah :

- a. Ancaman pendatang baru, pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Beberapa penghalang masuk adalah skala ekonomu, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya untuk berpindah, akses ke saluran distribusi, indepedensi ukuran kerugian biaya, dan kebijakan pemerintah.
- b. Tekanan dari produk pengganti, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan indsutri yang menghasilkan produk

pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri.

- c. Kekuatan tawar menawar pembeli, pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri.
- d. Kekuatan tawar menawar pemasok, pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karena dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.
- e. Persaingan diantara para pesaing. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan – perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

Berikut adalah gambaran dari kondisi *Five Force Framework* :



Sumber : Michael E. Porter, Strategi Bersaing, 2008:34

## 2.7 Business Model Canvas

Teori yang pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ini memperkenalkan bagaimana merangkum bisnis yang dijalankan dalam 1 kanvas, sehingga lebih mudah dipahami oleh banyak pihak terutama pemilik atau *General Manager* dari sebuah perusahaan. Teori *Business Model Canvas* membagi bisnis kedalam empat bidang utama, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan keuangan. Kemudian dari empat bidang utama itu diklasifikasikan menjadi 9 blok yang memperlihatkan cara berpikir perusahaan untuk menghasilkan uang. Dalam pembagian 9 blok tersebut dibagi menjadi 2 bagian, pertama adalah analisis internal dan yang kedua adalah analisis eksternal.

Analisis eksternal terdiri dari lima blok yaitu *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan). Analisis internal terdiri dari empat blok, yaitu *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), *Cost Structure* (Struktur Biaya).

### 2.7.1 Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Blok Segmen Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan dan mana yang harus diabaikan oleh perusahaan, dalam memuaskan pelanggan serta untuk memperjelas gerak perusahaan. Perusahaan mengelompokkan mereka dalam

segmen – segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku dan atribut lainnya. Hal ini dikarenakan tidak ada perusahaan yang dapat bertahan tanpa ada pelanggan. Setelah perusahaan mengetahui pelanggan yang akan dilayani, perusahaan harus memahami kebutuhan spesifik yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Kelompok pelanggan akan mewakili beberapa segmen terpisah jika :

- a. Kebutuhan pelanggan memerlukan dan memperbolehkan penawaran yang berbeda.
- b. Pelanggan diperoleh melalui Saluran Distribusi yang berbeda.
- c. Pelanggan memerlukan jenis hubungan yang berbeda.
- d. Pelanggan pada dasarnya memiliki profitabilitas yang berbeda.
- e. Pelanggan bersedia membayar untuk aspek – aspek penawaran yang berbeda.

Segmen Pelanggan terbagi dalam beberapa jenis. Diantaranya :

1. Pasar Massa, yang tidak membedakan antara segmen – segmen pelanggan yang berbeda, sehingga proporsi nilai, saluran distribusi dan hubungan pelanggan berfokus pada suatu kelompok besar.
2. Pasar Ceruk, yang memilih untuk melayani segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi, sehingga proposisi nilai, saluran distribusi dan hubungan pelanggan yang berfokus pada satu kelompok besar.
3. Pasar yang tersegmentasi, membedakan pasar dari kebutuhan dan masalahnya masing – masing. Kondisi ini akan mempengaruhi proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan dan arus pendapatan.

4. Pasar yang terdiversifikasi, melayani dua segmen yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.
5. Platform banyak sisi atau pasar banyak sisi, melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Dimisalkan perusahaan kartu kredit yang memerlukan pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut.

### **2.7.2 Proposisi Nilai (*Value Propositions*)**

Proposisi Nilai harus bisa menjawab pertanyaan “Nilai apakah yang perusahaan berikan kepada pelanggan? Kebutuhan pelanggan manakah yang yang kita penuhi? Gabungan produk dan jasa apakah yang ditawarkan perusahaan kepada setiap segmen pelanggan?”. Proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan spesifik.

Beberapa proposisi nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proposisi nilai mungkin saja sama dengan penawaran yang ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Nilai yang ditawarkan perusahaan bisa bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (seperti desain dan pengalaman pelanggan). Diantara elemen yang dapat menciptakan nilai untuk pelanggan adalah :

- a. Sifat baru, memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Misalnya Iphone yang memberikan inovasi baru bagi pelanggan pada jamannya.
- b. Meningkatkan kinerja produk atau layanan.

- c. Penyesuaian atau kustomisasi terhadap kebutuhan spesifik pelanggan.
- d. Nilai juga bisa didapat karena perusahaan membantu menyelesaikan pekerjaan pelanggan, seperti jasa *laundry*.
- e. Desain bisa menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting bagi beberapa industri, misalnya adalah pakaian.
- f. Merk atau status juga menjadi nilai penting bagi pelanggan untuk meningkatkan harga dirinya.
- g. Harga menjadi faktor yang sangat penting jika kita menawarkan nilai yang sama kepada pelanggan dengan sensitifitas harga.
- h. Pengurangan biaya, maksudnya adalah dengan membantu pelanggan untuk mengurangi biaya jika menggunakan produk perusahaan bagi pelanggan.
- i. Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli sesuatu produk atau jasa. Misalnya adalah garansi produk bagi pelanggan.
- j. Kemampuan dalam mengakses produk atau jasa bagi pelanggan, misalnya adalah kepemilikan jet pribadi.
- k. Menjadikan sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah menggunakan barang atau jasa tersebut bagi pelanggan.

### **2.8.3 Saluran (*Channels*)**

Saluran atau *channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan mau menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggan. Saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya :

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa pelanggan.
- b. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- c. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- d. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- e. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda. Masing – masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Perusahaan dapat membedakan antara saluran langsung dan tidak langsung, serta antara saluran yang dimiliki perusahaan atau saluran yang dimiliki mitra. Fase dalam saluran dimulai dari :

1. Kesadaran akan produk perusahaan
2. Evaluasi
3. Pembelian
4. Penyampaian
5. Purnajual

**Gambar 2.2**  
**Fase – fase Saluran Distribusi**

Jenis Saluran			Fase - Fase Saluran				
Milik Sendiri	Langsung	Tenaga Penjualan	<b>1. Kesadaran</b> Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?	<b>2. Evaluasi</b> Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai organisasi?	<b>3. Pembelian</b> Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?	<b>4. Penyampaian</b> Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan	<b>5. Purnajual</b> Bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan
		Penjualan Web					
Mitra	Tidak Langsung	Penjualan jumlah besar					
		Toko Mitra					
		Toko Sendiri					



Sumber : Alexander O, Business Model Generation, 2015

#### **2.7.4 Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)**

Pada blok Hubungan Pelanggan menjelaskan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Hubungan dapat bervariasi mulai dari bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut ini :

- a. Akuisisi pelanggan
- b. Retensi (mempertahankan) pelanggan
- c. Peningkatan penjualan (*upselling*)

Hubungan pelanggan dapat dikategorikan ke dalam enam jenis :

##### **1. Bantuan Personal**

Hubungan ini bisa dilakukan antar manusia, pelanggan berkomunikasi dengan petugas dalam pelayanan melalui *call center*, *e-mail* atau saluran lainnya selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.

##### **2. Bantuan Personal yang Khusus**

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini dinilai paling dalam dan intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

##### **3. Swalayan**

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi perusahaan menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

#### 4. Layanan Otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis.

#### 5. Komunitas

Komunitas pengguna menjadi peluang yang besar bagi para perusahaan. Misalnya perusahaan kaskus, yang menjadikan komunitas sebagai fasilitas hubungan antar anggota komunitas.

#### 6. Kokreasi

Amazon.com adalah salah satu perusahaan yang melakukan kokreasi, dengan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk mengulas buku yang ditawarkan. Sehingga hubungan yang tercipta lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan dan vendor dalam menciptakan nilai bersama.

### **2.7.5 Arus Pendapatan (*Revenue Strams*)**

Blok Arus Pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan masing – masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Masing – masing arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme pendapatan harga yang berbeda,

seperti harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume atau manajemen hasil.

Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan :

1. Pendapatan transaksi, yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
2. Pendapatan berulang, yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, diantaranya adalah :

1. Penjualan aset, yaitu berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.
2. Biaya penggunaan, yang dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Misalnya ada;aj tarif per kilometer dari penggunaan jasa transportasi baik berupa taksi maupun ojek berbasis *online*.
3. Biaya berlangganan, didapatkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan.
4. Pinjaman/penyewaan/*leasing*, dihasilkan karenan memberikan hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Misalnya mendirikan jasa rental motor atau mobil.
5. Lisensi, disini pemegang paten memberikan hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan teknologi atau resep yang dipatenkan tersebut sebagai imbalan atas biaya lisensi.

6. Biaya komisi, didapatkan dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Misalnya penyedia layanan kartu kredit yang memperoleh komisi dengan mengambil presentase dari setiap transaksi penjualan yang dilakukan antara pemilik toko dan pelanggannya.
7. Periklanan, pendapatan ini didapatkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merk tertentu. Seperti media cetak yang memberikan *space* untuk media iklan.

#### **2.7.6 Sumber Daya Utama (*Key Resources*)**

Blok Sumber Daya Utama menggambarkan aset – aset penting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber Daya Utama memungkinkan perusahaan menciptakan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan Sumber Daya Utama berbeda – beda sesuai dengan model bisnis.

Sumber Daya Utama dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Fisik, yang meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan dan jaringan distribusi.
- b. Intelektual, sumber daya intelektual terdiri dari merk, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen – komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.
- c. Manusia, setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang – orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu.

### 2.7.7 Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Aktivitas Kunci merupakan tindakan – tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas – aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Misalnya adalah produsen jam tangan Casio, aktivitas kuncinya adalah pengembangan dan perakitan jam tangan.

Aktivitas – aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut :

a. Produksi.

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan / atau kualitas unggul.

b. Pemecah Masalah.

Aktivitas – aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah – masalah pelanggan individu, kegiatan – kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecah masalah.

c. Platform / Jaringan.

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

### 2.7.8 Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Blok kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka. Perusahaan dapat membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda :

1. Aliansi strategi non pesaing.
2. *Coopetition* (kemitraan strategis antar pesaing).
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli – pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Terdapat tiga motivasi dalam membangun kemitraan bagi perusahaan :

- a. Optimasi dan Skala Ekonomi. Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli – pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas.
- b. Pengurangan risiko dan ketidakpastian. Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian.
- c. Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu. Hanya sedikit perusahaan yang memiliki sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya. Kebanyakan dari perusahaan lebih suka memperluas kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas – aktivitas tertentu.

#### **2.7.9 Struktur Biaya (*Cost Structure*)**

Struktur biaya menggambarkan semua biaya – biaya penting yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya.

Struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam dua kelas, yaitu :

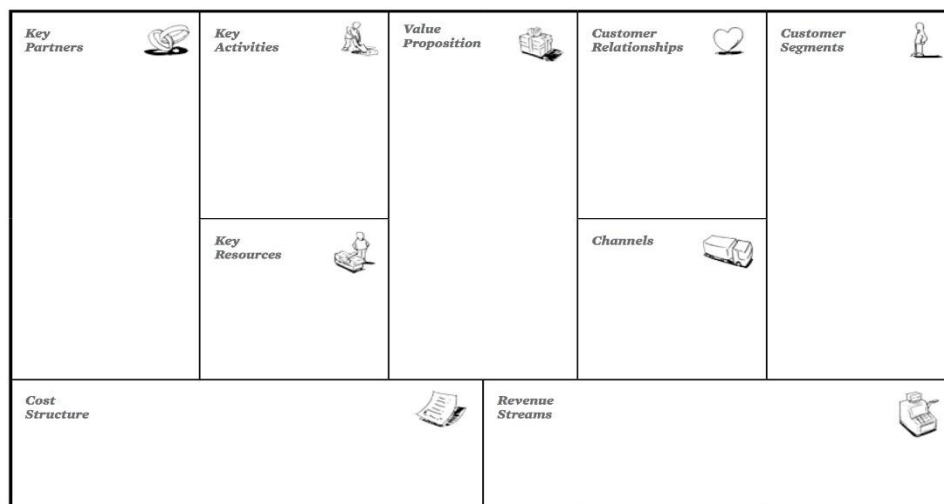
- a. *Cost – driven* (terpacu pada biaya), model bisnis ini berfokus pada meminimalan biaya. Tujuannya adalah menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, dan *outsourcing* secara ekstensif.
- b. *Value – driven* (terpacu pada nilai). Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu ,dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis ini.

Struktur biaya dapat memiliki karakteristik berikut :

- a. Biaya tetap, yaitu biaya yang tetap dikeluarkan sekalipun perusahaan melakukan produksi dengan volume berbeda –beda.
- b. Biaya variabel, merupakan biaya yang dikeluarkan sesuai dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
- c. Skala Ekonomi, didapatkan ketika perusahaan memproduksi dalam jumlah yang besar. Hal ini didapatkan karena mendapatkan harga yang lebih rendah karena banyaknya pembelian, sehingga mengakibatkan harga produksi per unit menjadi lebih rendah.
- d. Lingkup ekonomi, keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Dalam perusahaan besar, misalnya, aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

Kesembilan blok yang telah dijelaskan diatas kemudian digabungkan menjadi satu kesatuan didalam sebuah kanvas. Sehingga lebih dikenal dengan *Business Model Canvas* (Kanvas Model Bisnis) yang digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Contoh *Business Model Canvas***



Sumber : Osterwalder A, *Business Model Generation*, 2015

## 2.8 Pola – Pola Dalam *Business Model Canvas*.

Dalam memetakan strategi bisnis yang dijalani, perusahaan dapat menggunakan beberapa pola yang memanfaatkan hasil dari kanvas *Business Model Canvas*. Adapun beberapa pola tersebut adalah :

### 2.8.1 Model Bisnis *Un – Bundling*.

Istilah “*un-blunded corporation*” diciptakan oleh Hanger dan Singer (1999) yang berarti bahwa sebuah perusahaan tersusun dari tiga jenis bisnis yang



sangat berbeda dengan desakan ekonomi, kompetitif dan budaya yang juga berbeda. Tiga jenis bisnis tersebut meliputi bisnis hubungan pelanggan, inovasi produk, dan bisnis infrastruktur. Hangel dan Singer mengatakan bahwa perusahaan harus memisahkan bisnis – bisnis ini dan hanya berfokus pada salah satu dari ketiganya secara internal. Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga bisnis tersebut :

a. **Bisnis Hubungan Pelanggan**

Pada jenis bisnis ini, perusahaan harus menemukan dan mendapatkan pelanggan serta membangun hubungan dengan pelanggan tersebut.

b. **Bisnis Inovasi Produk**

Pada bisnis inovasi produk, perusahaan harus bisa mengembangkan produk dan jasa yang baru dan atraktif untuk menarik pelanggan.

c. **Bisnis Infrastruktur**

Pada bisnis ini, perusahaan harus mampu membangun dan mengatur jaringan atau *platform* untuk tugas – tugas dengan volume tinggi yang berulang.

### **2.8.2 Model Bisnis *Long Tail***

Model bisnis ini mempunyai prinsip menjual sedikit dari banyak produk, model ini berfokus pada penawaran sejumlah besar produk ceruk. Dalam model bisnis *Long Tail* diperlukan biaya inventori yang rendah dan *platform* yang kuat untuk membuat konten ceruk yang selalu tersedia bagi pembeli yang tertarik. Pada awalnya, konsep *Long Tail* yang diciptakan oleh Chris Anderson digunakan untuk menjelaskan pergeseran dalam bisnis media dari menjual beberapa item terlaris

dalam jumlah besar menjadi menjual sejumlah besar item produk ceruk, masing – masing dalam jumlah yang relatif sedikit.

Anderson meyakini terdapat tiga pemicu ekonomi menghasilkan beberapa fenomena berikut, khususnya yang terjadi dalam industri konten digital :

- a. **Demokrasi peralatan produksi.** Semakin murah teknologi menyebabkan semua individu dapat mengakses beberapa peralatan yang beberapa tahun silam sangat mahal. Sekarang ini jutaan amatir dapat merekam musik, menghasilkan film pendek, dan mendesain software sederhana dengan hasil profesional.
- b. **Demokrasi distribusi.** Internet telah membuat distribusi konten digital menjadi komoditi, dan secara dramatis menurunkan biaya inventori, komunikasi, dan transaksi, membuka pasar baru untuk produk – produk ceruk.
- c. **Semakin rendahnya biaya pencarian untuk menghubungkan permintaan dan penawaran.** Tantangan nyata dari penjualan konten ceruk adalah menemukan pembeli potensial yang tertarik. Mesin pencari dan rekomendasi yang sangat kuat, peringkat pengguna, dan komunitas peminat membuat hal ini menjadi lebih mudah.

### **2.8.3 Model Bisnis *Multi – Sided***

Platform bersisi banyak (*Multi – Sided*) adalah platform yang mempertemukan dua atau lebih kelompok pelanggan yang berbeda namun saling bergantung. Jaringan tersebut menciptakan nilai sebagai perantara dengan menghubungkan kelompok – kelompok ini. Satu cara yang digunakan

platform bersisi banyak untuk memecahkan masalah ini adalah menyubsidi Segmen Pelanggan. Walaupun menimbulkan biaya dengan melayani semua kelompok pelanggan, operator platform seringkali memutuskan untuk memikat salah satu segmen dengan Proposisi Nilai yang tidak mahal atau bahkan gratis untuk memikat pengguna dari sisi lainnya.

## 2.9 Analisis Strategi

Untuk menganalisis strategi yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur dalam penelitian ini diambil berdasarkan tahapan – tahapan penentuan strategi oleh Fred R. David. Adapun tahapan tersebut terdiri dari *input stage* (Matrik IFE dan Matrik EFE), *matching stage* (Matriks SWOT, Matriks IE) dan *decision stage* (Matriks QSPM).

Perlu diingat bahwa tidak semua alat analisis yang ditawarkan akan digunakan seluruhnya, tetapi tergantung dari jenis perusahaan dan ketersediaan data. Berikut akan dijabarkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

### 1. Analisis IFE

Analisis IFE dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan, yang perlu diperhatikan adalah faktor lingkungan internal yang berpengaruh bagi perusahaan. Data dan informasi aspek internal perusahaan didapatkan dari

beberapa fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, personalia, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi.

Langkah – langkah untuk menentukan Matriks IFE menurut Fred R. David (2009:230), antara lain :

1. Buat daftar *critical succes factors* (faktor – faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek internal kekuatan kelemahan.
2. Tentukan bobot dari faktor utama tadi dengan skala 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot dari semua faktor tersebut harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari berdasarkan rata – rata industrinya.
3. Beri rating antara 1 sampai 4 bagi masing – masing faktor yang memiliki nilai : 1 = sangat lemah, 2 = tidak begitu lemah, 3 = cukup kuat, 4 = sangat kuat. Jadi rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri di mana perusahaan berada.
4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing – masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

**Tabel 2.1**  
**Contoh Tabel Analisis IFE**

Faktor - faktor internal utama	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>stregth</i>)</b>			
isikan faktor kekuatan internal			
<b>Kelemahan (<i>weakness</i>)</b>			
isikan faktor kelemahan internal			
<b>Total</b>	<b>1</b>		

Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategi, 2009:231

## 2. Analisis EFE

Analisis EFE merupakan analisis terhadap faktor – faktor lingkungan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor demografi, dan faktor ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan.

Langkah – langkah untuk menentukan Matriks EFE menurut Fred R. David (2009:158), antara lain :

1. Buat daftar *critical succes factors* (faktor – faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) yang mencakup perihal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi perusahaan.
2. Tentukan bobot dari faktor utama tadi dengan skala 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot dari semua faktor tersebut harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari berdasarkan rata – rata industrinya.
3. Beri rating antara 1 sampai 4 bagi masing – masing faktor yang memiliki nilai : 1 = respon dibawah rata - rata, 2 = respon rata - rata, 3 = respon diatas rata - rata, 4 = respom sangat bagus. Rating

ini menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut.

4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing – masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai

**Tabel 2.2**  
**Contoh Tabel Analisis EFE**

<b>Faktor - faktor eksternal utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>			
isikan faktor peluang eksternal			
<b>Ancaman (<i>threats</i>)</b>			
isikan faktor ancaman eksternal			
<b>Total</b>	<b>1</b>		

Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategis, 2009:16

### 3. Analisis SWOT

Menurut Fred R. David (2009:327), matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan – peluang), strategi WO (kelemahan – peluang), strategi ST (kekuatan – ancaman), strategi WT (kelemahan – ancaman). Ada pun penjelasan mengenai keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO memanfaatkan keseluruhan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

2. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

**Tabel 2.3**  
**Matriks SWOT**

<b>IFE</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
	<b>Daftar Kekuatan</b>	<b>Daftar Kelemahan</b>
<b>EFE</b>		
<b>Opportunities (O)</b>	Strategi SO	Strategi WO
<b>Daftar Peluang</b>		
<b>Threat (T)</b>	Strategi ST	Strategi WT
<b>Daftar Ancaman</b>		

Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategis, 2009:327

Tahapan kerja di dalam menyusun analisa Matriks SWOT adalah :

1. Dalam Sel *Opportunities* (O), buatlah 5 sampai 10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan. Sel ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai salah satu faktor strategis.
2. Dalam sel *Threats* (T), buatlah 5 sampai 10 ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan.
3. Dalam sel *Strength* (S), buatlah 5 sampai 10 kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Dalam sel *Weakness* (W), buatlah kemungkinan strategis dari perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat set faktor tersebut.
5. Buatlah kemungkinan strategis dari perusahaan – perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat set faktor strategis tersebut.

#### 4. Analisis Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE)

Analisis matriks IE menurut Fred R. David (2009:344), dilaksanakan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Total skor dari IFE pada sumbu X.
2. Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y.
3. Penilaian dari matriks IE dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor matriks menjadi tiga.
4. Pada sumbu X, dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2,0 – 2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata – rata; dan skor 3,00 – 4,0 adalah posisi internal kuat.
5. Pada sumbu Y, dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2,0 – 2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3,00 – 4,0 adalah posisi eksternal yang tinggi.
6. Implikasi dari penilaian tersebut akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

**Tabel 2.4**  
**Matriks Internal – Eksternal**

		Total Skor IFE				Total Skor EFE
		Kuat	Rata-Rata	Lemah		
		4.0	3.0	2.0	1.0	
	Tinggi	I	II	III		
	Sedang	VI	V	VI		
	Lemah					



Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategis berbeda :

Pertama, divisi yang masuk dalam **sel I, II, atau IV** dapat disebut **tumbuh dan membangun**. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau intergratif baik ke depan, ke belakang, maupun horizontal merupakan strategi yang paling tepat untuk perusahaan yang berada di posisi tersesbut.

Kedua, divisi yang masuk dalam **sel III, V, dan VII** paling baik dikelola dengan strategi **pertahankan dan pelihara**. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang umum digunakan oleh perusahaan yang berada di dalam sel ini.

Ketiga, divisi yang masuk dalam **sel VI, VIII, dan IX**, paling baik dikelola dengan strategi **panen atau divestasi**. Strategi yang sesuai dengan divisi ini adalah pensiutan dan divestasi.

**Tabel 2.5**  
**Matriks QSPM**

<b>Alternatif Strategi</b>				
<b>Faktor- Faktor Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Strategi 1</b>	<b>Strategi 2</b>	<b>Strategi 3</b>
<i>Faktor-faktor eksternal utama</i> Ekonomi Politik/Hukum/Pemerintahan Sosial/Budaya/Lingkungan Teknologi Persaingan <i>Faktor-faktor internal utama</i> Manajemen Pemasaran Keuangan Operasional Litbang Sistem Informasi Manajemen				

Sumber : Fred R. David (2009:350)

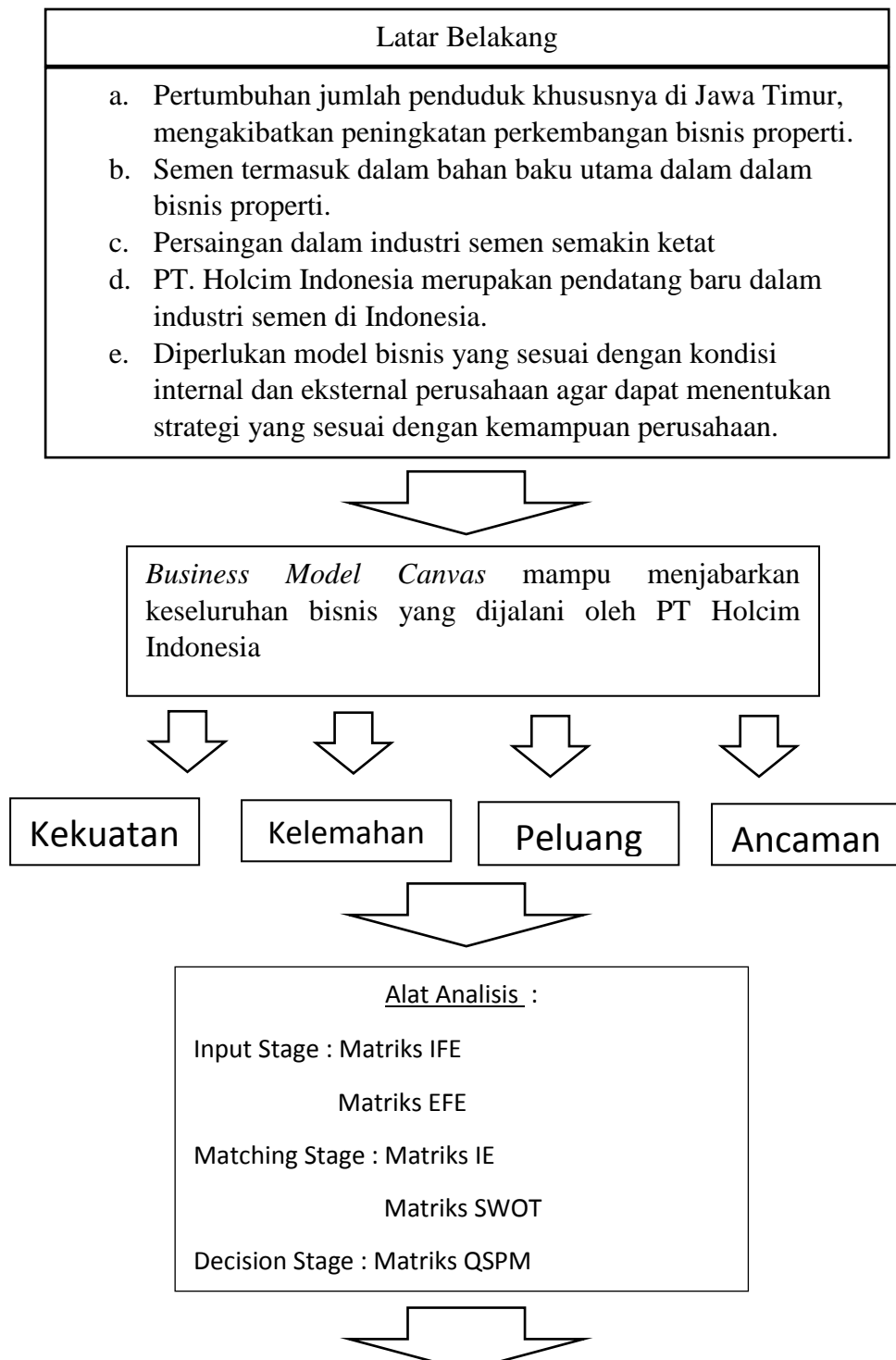
Komponen utama dari QSPM terdiri dari *key factors*, *strategic alternative*, *weights*, *attractiveness score*, *total attractiveness score*, dan *sum total attractiveness score*. Berikut langkah – langkah dalam pengembangan QSPM menurut Fred R. David (2009:352) :

1. Berilah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimal 10 faktor

keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.

2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks IFE dan EFE.
3. Cermati matriks pada tahap dua, dan identifikasi berbagai strategi alternatif yang harus diperhitungkan untuk diterapkan oleh perusahaan. Catat strategi ini di baris teratas matriks QSPM.
4. Tentukanlah skor daya tarik didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengidentifikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan kepada setiap strategi atas strategi yang lainm dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi.
5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) di setiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan.
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

## 2.10 Kerangka Pikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang merupakan suatu gambaran, serta melukiskan suatu fenomena secara sistematis, faktual dan akurat dari fakta – fakta objek yang diteliti, serta hubungan antar fenomena tersebut tanpa mengambil / menarik kesimpulan secara umum.

Menurut Marzuki (2002:7), penelitian deskriptif hanya melukiskan keadaan objek atau persoalannya dan tidak dimaksud untuk mengambil/menarik kesimpulan yang berlaku umum. Sedangkan menurut Prof. Drs. J. Supranto (2002:29), penelitian deskriptif yaitu informasi yang diperoleh hanya untuk memberikan gambaran atau menguraikan tentang suatu keadaan (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak). Umumnya tidak dilakukan pengujian hipotesis.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

#### **3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur, yang beralamat di Gedung Medan Pemuda lantai 2, Jalan Pemuda no.27 – 31, Surabaya, Jawa Timur. Dan penelitian ini dilaksanakan antara bulan Februari sampai dengan April 2016.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data kualitatif : yaitu data yang berupa informasi non – angka atau simbol huruf yang tercantum dalam gambaram umum perusahaan atau pun catatan lain yang berhubungan dengan kondisi perusahaan.
2. Data kuantitatif : adalah data yang berupa bilangan angka – angka yang tercantum dalam laporan – laporan progresif area fungsional perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara memperolehnya dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Data Primer, menurut Marzuki (2002:55) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa informasi secara langsung dari pihak perusahaan berupa profil PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur, kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan baik internal maupun eksternal, langkah – langkah dan strategi perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan. Seperti bagaimana persaingan industri yang sedang dihadapi perusahaan saat ini, siapa saja pesaing yang dihadapi, dan data – data yang hanya dapat diperoleh melalui manajemen PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.
2. Data Sekunder, menurut Marzuki (2002:56) data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, yang artinya melewati satu pihak atau

lebih yang bukan peneliti sendiri. Data sekunder internal diperoleh dari data yang disediakan oleh perusahaan, yang meliputi struktur organisasi, aktivitas pemasaran, aktivitas keuangan, aktivitas operasional, dan aktivitas sumber daya manusia. Data sekunder eksternal diperoleh dari hasil literatur, tulisan karya ilmiah, majalah, dan keterangan lainnya di luar perusahaan yang sifatnya membantu penelitian.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Tahap berikutnya adalah tahap pengumpulan data. Proses pengumpulan data menentukan tingkat akurasi hasil penelitian. Semakin baik proses pengumpulan data, maka hasil penelitian yang didapatkan akan semakin relevan. Data-data yang diperoleh dari PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya strategi model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data antara lain :

#### **1. Wawancara Semi Terstruktur**

Menurut Herdiansyah (2009) dalam Suharti (2015), wawancara semi terstruktur lebih tepat jika dilakukan dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian, penulis melakukan wawancara dengan pihak yang dapat memberikan informasi terkait penelitian dengan mendalam dan semi terstruktur atau sesuai dengan keadaan yang ada.

Adapun ciri dari wawancara semi terstruktur adalah :

- a) Pertanyaan yang diajukan terbuka, namun ada batasan tema dan alur pembicaraan. Walaupun informan diberi

kesempatan untuk menjawab secara terbuka, namun tetap terdapat batasan tema dan alur pembicaraan agar wawancara tidak keluar dari topik.

- b) Kecepatan wawancara dapat diprediksi. Hal tersebut mencakup kecepatan dan waktu wawancara masih dapat diprediksi dengan melakukan manajemen waktu selama melakukan wawancara.
- c) Fleksibel, tetapi masih berpacu pada tema awal, sehingga tema wawancara tetap konsisten dan informasi yang didapatkan masih dalam topik.
- d) Adanya pedoman pertanyaan yang dijadikan patokan oleh peneliti. Pedoman tersebut dapat dijadikan sebagai alat kontrol selama wawancara berlangsung.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan tanya jawab langsung kepada Bapak Antonius Dian Noertjahja selaku *Territory Sales Officer* PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur, serta melakukan wawancara dengan beberapa pihak lain dalam manajemen sebagai *cross – check members*. Beberapa pihak lain tersebut adalah :

Bp. Johan Jayadi selaku *Area Sales Coordinator*

Bp. Antonius Dian Noertjahyo selaku *Territory Sales Officer*

Bp. Ahmad Yunus selaku *Territory Sales Officer*

Bp. Rudi Haryanto selaku *Salesman*

Bp. Anton selaku Divisi *MiMo*



## 2. Kuisioner

Yaitu dengan memberikan kuisioner yang berisi pertanyaan – pertanyaan mengenai kebijakan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan serta bagaimana respon perusahaan dalam menjalankan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan kepada beberapa pegawai PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur yang berkompeten dan seorang *end – user* untuk membantu penyusunan penelitian ini.

Pihak yang berkepentingan mengisi kuisioner ini adalah :

Bp. Johan Jayadi selaku *Area Sales Coordinator*

Bp. Antonius Dian Noertjahyo selaku *Territory Sales Officer*

Bp. Ahmad Yunus selaku *Territory Sales Officer*

Bp. Rudi Haryanto selaku *Salesman*

Bp. As'ad A.K selaku *owner* UD. Hutan Kencana sebagai *end – user*

## 3. Studi Pustaka

Yaitu dengan melakukan studi literatur terhadap buku-buku, artikel maupun penelitian atau tulisan ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional yang terdapat dalam penelitian pada PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur ini adalah sebagai berikut :

- Analisis Strategi adalah sebuah langkah – langkah yang mengacu pada proses pemilihan strategi yang dapat disesuaikan dengan kondisi

lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi bisnis. Menurut Fred R. David, analisis strategi dapat diintegrasikan dengan teknik – teknik perumusan strategi yang terdiri tiga langkah yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.

- *Business Model Canvas* yang merupakan konsep model bisnis yang dapat memetakan keseluruhan bisnis sebuah organisasi / perusahaan. Model bisnis tersebut mencakup beberapa faktor yang berpengaruh bagi perusahaan, yaitu : pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial.
- Faktor lingkungan internal perusahaan yang ditinjau dari penilaian internal perusahaan. Faktor – faktor tersebut meliputi manajemen perusahaan (struktur bisnis, struktur organisasi, jumlah karyawan, komposisi karyawan), pemasaran (produk, harga), keuangan (sumber pendapatan, struktur biaya), produksi (proses produksi, hasil produksi).
- Faktor lingkungan eksternal perusahaan yang ditinjau dari penilaian eksternal perusahaan. Faktor – faktor tersebut meliputi kekuatan ekonomi (inflasi, pertumbuhan ekonomi Indonesia), kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan (pertumbuhan jumlah penduduk, luas daerah potensial bahan baku, gaya hidup), kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum (peraturan perpajakan, kebijakan pemerintah tentang industri, kebijakan tarif daya utilitas), kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif (kekuatan pesaing, semakin berkembangnya teknologi).

### 3.6 Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan berupa alat analisis kualitatif yang tidak berupa dan tidak diukur dengan angka serta alat analisis kuantitatif yang berupa angka. Dalam penelitian ini, beberapa alat analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Business Model Canvas* (BMC), digunakan untuk memetakan strategi bisnis yang sedang dijalani oleh perusahaan ke dalam sembilan blok yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dengan menggunakan BMC, maka akan diketahui bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya dan poin – poin yang didapatkan dapat diasosiasikan dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, yang nantinya dapat dianalisis lebih lanjut.
2. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*), digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
3. IFE (*Internal Factors Evaluation*), digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Matriks IE ( *Internal – Eksternal* ), matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu unit bisnis perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total skor matriks EFE pada sumbu Y.
5. Analisis SWOT, alat analisis ini merupakan landasan penting bagi pemahaman dalam penelitian ini. Dalam analisis SWOT, akan didapatkan strategi alternatif melalui pencocokan kekuatan dan kelemahan internal

perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor – faktor internal maupun eksternal dan strategi yang menggambarkan kecocokan yang paling baik di antara mereka.

6. Matriks QSPM, teknik QSPM menggunakan input dari matriks IFE dan EFE, serta mencocokkan dengan alat analisis SWOT dan IE, yang memberikan informasi yang dibutuhkan matriks QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Pada tahun 1962, Direktorat Geologi Departemen Pertambangan Indonesia membentuk team survei untuk melakukan studi kelayakan mengenai kemungkinan didirikannya pabrik semen di Jawa Barat. Pada tahun 1963 dilakukan penelitian mengenai cadangan bahan baku di Sukabumi oleh E.J Patty dan di Cibadak oleh B.N Wahyu, sehingga pada tahun 1964 ditemukan bahan tambang silka di cibadak

Tak lama kemudian B.N Wahyu dan Prayitno melakukan penelitian di daerah walihir, Cibinong dan ditemukan tambang batu kapur (*limes Stone*) dan tanah liat (*shale*). Pada tahun yang sama, Goei Tjoe Houw juga mengadakan penelitian mengenai cadangan batu kapur di daerah Kemuning, Kelurahan Kelapa Nunggal.

Pada tanggal 5 Juli 1971 didirikanlah pabrik semen Cibinong dengan akte notaris Abdul Latief dari Jakarta dan memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No.1.A.S/159/1971 serta dalam Berita Negara No. 82 pada tanggal 18 Oktober 1971, yang selanjutnya dilengkapi dengan Berita Negara No. 466. Konstruksi pembangunan pabrik dimulai pada tahun 1972, dilakukan oleh Kaiser Engineering International Inc. Amerika, kemudian direalisasikan oleh kontraktor Indonesia dan Mitsubitshi Heavy Industries Ltd. Jepang.

Resminya perusahaan patungan ini berdiri pada tanggal 15 Juni 1971 dengan nama PT. Semen Tjibinong. Pembangunan pabrik semen PT. Semen Cibinong unit 1 dengan kapasitas 600.000 ton/tahun baru dimulai pada tahun 1973 dan secara resmi dibuka oleh Presiden Soeharto pada tanggal 14 Agustus 1975. Pembangunan pabrik PT.Semen Cibinong Tbk. Unit II dengan kapasitas 600.000 ton/tahun, diselesaikan dengan baik pada bulan Juli 1977 sehingga kapasitas produksi total menjadi 1,2 ton/tahun. Melalui perencanaan, program perbaikan dan modifikasi yang baik maka pada tahun 1985 PT.Semen Cibinong berhasil memperbesar kapasitas semen mencapai 1,5 ton/tahun.

Sejak berstatus PMDN pada tanggal 19 November 1988, Perseroan telah melakukan misi untuk menjadikan dirinya sebagai produsen semen dan beton yang terdepan dalam konteks industri semen Indonesia dan dalam rangka menjaga citra dirinya sebagai produsen semen handal dalam mutu dan pelayanan kepada pelanggannya, maka dilakukan usaha – usaha sebagai berikut :

1. Pemasangan penghisap debu yang baru pada tahun 1990, berhasil menurunkan emisi debu dari cerobongnya, menjadi pabrik semen yang terbersih di Indonesia yang berwawasan lingkungan.
2. Berkat berhasilnya konvensi bahan bakar dalam tanur putarnya dari gas menjadi batu bara, sejak tahun 1991 biaya produksi semen dapat ditekan
3. Agar jaringan distribusi semen dapat mencapai konsumen tepat waktu, sejak 1991 dibentuk Armada angkutan sendiri yang dikelola oleh PT. Wahana Transtama, yang merupakan anak perusahaan.

4. Dalam rangka mendekatkan diri kepada konsumen dan dalam rangka meraih keuntungan nilai tambah, telah dibentuk sebuah anak perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan serta pemasaran beton siap pakai, yaitu PT. Trumix Beton.

Perluasan pabrik tersebut terus dilaksanakan. Salah satu wujud tindak lanjutnya adalah dengan dibangunnya unit III yang pembangunanya dimulai pada tanggal 2 maret 1990. Proyek ini selesai kurang lebih dua tahun kemudian (1992) dan langsung beroperasi. Hyundai dari Korea Selatan bertindak sebagai kontraktor sedangkan Fuller dari Amerika Serikat merupakan pembuat mesin dan peralatan utamanya yang dilengkapi dengan proses pembuatan semen terbaru serta teknologi pengendalian debu. Dengan dioperasikannya unit III tersebut, membuat total kapasitas PT. Semen Cibinong bertambah menjadi 3.000.000,- ton / tahun.

Pada bulan juni 1993, perusahaan melakukan akuisasi terhadap seluruh saham PT. Semen Nusantara yang berlokasi Cilacap Jawa Barat. PT. Semen Nusantara ini memiliki kapasitas produksi 1.000.000,- ton/tahun. Satu tahun kemudian perusahaan menambah kapasitas produksi dengan membangun unit II di Cilacap dengan kapasitas produksi 2.600.000,- ton / tahun unit dua yang dibangun pada tahun 1994 mulai beroperasi tahun 1997 sehingga kapasitas total produksi di Cilacap sebesar 4.100.000 ton / tahun.

Pada bulan agustus 1995 perusahaan mengakuisasi seluruh saham PT. Dwima Agung Tuban Jawa Timur. Bulan desember tahun yang sama perusahaan melakukan penandatanganan kontrak dengan konsorsium Fuller Amerika dan Han Jung Korea dalam rangka pembangunan unit IV di Narogong dengan kapasitas

2.600.000. ton/tahun. Sehingga pada tahun 1998 diharapkan kapasitas total 9.700.000. ton /tahun.

Pada tahun 1996, perusahaan menandatangani kontrak usaha patungan dengan The Union Myanmar Economic Holding Limited (BUMN Myanmar) dalam bidang industri semen bernama Myanmar Cement Company Ltd. Perusahaan ini merupakan pabrik semen asing pertama di negara tersebut dan direncanakan mulai beroperasi pada tahun 2000. Bulan februari 1997 PT. Semen Cibinong tbk. Mendapat sertifikat ISO 9002 dari SGS Yarsley London, yang diserahkan oleh Presiden Direktur SGS ICS Indonesia Mr. Erik Roger pada Bpk. Hasyim Sumitro Djojohadi Kusumo selaku Persiden Direktur PT. Semen Cibinong tbk.

Pada bulan juni tahun 2000 Holcim Ltd sebuah perusahaan semen yang berpusat di Switzerland melakukan penawaran resmi terhadap saham PT. Semen Cibinong. Pada bulan desember tahun 2000 The Jakarta Initiative Force mengeluarkan pengumuman bahwa Holcim Ltd dan Steering Committee Of Creditors telah mencapai kesepakatan untuk merestrukturisasi hutang PT. Semen Cibinong. Pada tanggal 13 Desember 2001 , Holcim Ltd resmi menjadi pemegang saham utama PT. Semen Cibinong tbk, dengan total saham 77,33 %. Pada tahun 2006 PT. Semen Cibinong resmi berganti nama menjadi PT. Holcim Indonesia Tbk Sesuai dengan keputusan yang diperoleh pada rapat yang diadakan pada tanggal 24 April 2005.

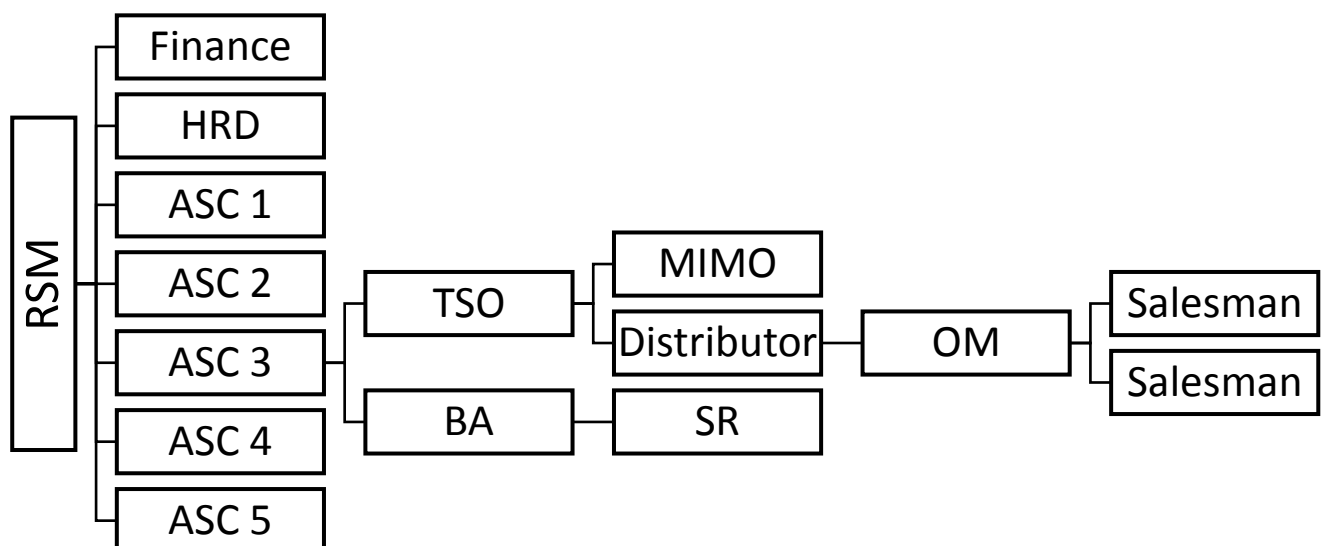


Dalam penelitian kali ini, lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian adalah PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur. Sehingga data – data yang akan digunakan sebagian besar berasal dari Regional Jawa Timur.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu model kerangka kerjasama dari berbagai departemen yang ada di dalam perusahaan. Struktur organisasi dibuat berdasarkan fungsi masing – masing dan diurutkan berdasarkan tingkat jabatannya di dalam organisasi. Berikut adalah struktur organisasi dari PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur :

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. Holcim Indonesia Tbk,**  
**Regional Jawa Timur**



Sumber : PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur

Adapun uraian dari jabatan terkait :

**a. *Regional Sales Manager***

- Bertugas sebagai pengendali manajemen di tingkat regional, atau bisa dikatakan sebagai pengelola operasional perusahaan di tingkat regional
- Bertanggung jawab pada seluruh kegiatan bisnis PT. Holcim Indonesia di tingkat regional, terutama dalam bidang pemasaran.

**b. *Finance***

- Bertanggung jawab atas kelancaran operasional dalam departemen keuangan yang menyangkut kegiatan proses pencatatan, penyusunan laporan keuangan, dan pengendalian atau pengawasan seluruh laporan baik yang menyangkut aspek keuangan maupun operasional.
- Menyusun anggaran perusahaan dan melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh *Regional Sales Manager*.

**c. *HRD***

- Menyelenggarakan semua administrasi kepegawaian dan kegiatan karyawan.
- Membina dan melestarikan hubungan antar manajemen dan karyawan.
- Mengadakan pelatihan ketrampilan karyawan.

**d. *Area Sales Coordinator***

- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan penjualan produk di setiap area.
- Menjalankan program – program yang telah disepakati bersama dengan *Regional Sales Manager*.

**e. *Teritory Sales Officer.***

- Bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan produk di masing – masing teritori.
- Menciptakan program penjualan untuk setiap masing – masing teritori.
- Berkomunikasi langsung dengan konsumen untuk mengetahui perkembangan pasar.
- Berkoordinasi dengan distributor agar penjualan tetap stabil.

**f. *Mini MobileLab***

- Mengadakan demonstrasi produk kepada calon konsumen.
- Mencari proyek potensial untuk dijadikan konsumen.
- Bekerja sama dengan distributor dalam mencari calon konsumen.

**g. *Distributor.***

- Bertanggung jawab atas proses penjualan produk kepada *end – user*.
- Menjalankan program yang telah disepakati dengan manajemen perusahaan.

**h. *Operational Manager***

- Bertanggung jawab atas proses bisnis yang dijalankan oleh distributor.

- Sebagai asisten pemilik distributor.
- i. *Salesman***
  - Memasarkan produk Holcim kepada konsumen yang berada di bawah distributor.
  - Melakukan penagihan atas hak perusahaan dari konsumen.
  - Memiliki garis kordinasi langsung dengan *TSO*
  - *Salesman* berada di bawah tanggung jawab distributor.
- j. *Business Advisor***
  - Bertanggung jawa atas proses bisnis, terutama dalam hal pemasaran *franchise* Solusi Rumah.
  - *Business Advisor* berada di bawah tanggung jawab *Area Sales Coordinator*
- k. Solusi Rumah Retailer**
  - Memasarkan produk Holcim yang berupa paket pembangunan rumah.
  - Solusi Rumah *Retailer* merupakan *franchisor*.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

Menurut Wibisono (2006, p. 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Adapun visi dari PT. Holcim Indonesia adalah **“Menjadi yang terbaik dalam hal kinerja dan kami menjadi perusahaan Indonesia yang paling diakui di dalam industri, masuk kategori terbaik didalam Grup Holcim.”**

Dalam usaha mencapai visi tersebut, beberapa langkah yang dilakukan yaitu :

1. Memuaskan pelanggan, pemasok, dan pemegang saham sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati bersama.
2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Menjadi warga yang bertanggung jawab dalam mendukung kesejahteraan masyarakat sekitar.
4. Menerapkan sistem kinerja lingkungan hidup yang berkesinambungan.
5. Keselamatan kerja adalah mutlak, tidak dapat ditawar.
6. Menjunjung tinggi nilai – nilai religius dalam sikap penuh toleransi, keterbukaan, kesungguhan hati, kejujuran, dan integritas dalam setiap tindakan.
7. Ketepatan dalam menepati janji melalui tindakan dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja.
8. Bangga dan percaya diri terhadap keberhasilan, namun tidak pernah berhenti belajar.
9. Mendorong dan menghargai inovasi, kreativitas, kerja sama tim, keterbukaan, dan kinerja yang baik.
10. Saling menghargai sesama, baik pada perusahaan, pemegang saham, dan lingkungan sekitar tempat kita tinggal dan bekerja.
11. Kita berusaha memastikan bahwa bekerja pada perusahaan merupakan sebuah pengalaman yang menyenangkan.

Sedangkan Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholder, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan kan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

Adapun misi dari PT Holcim Indonesia adalah **“Holcim akan tumbuh dengan menyediakan solusi bangunan berkelanjutan untuk segmen pelanggan tertentu, dan dengan mengembangkan potensi personil dan masyarakat, berkat manajemen yang inovatif dan jaringan yang terpadu, untuk memberikan keuntungan sebesar mungkin bagi para pemangku kepentingan tanpa melupakan pelestarian lingkungan hidup dan kesejahteraan masyarakat.”**

#### **4.1.4 Tujuan Perusahaan**

Setiap perusahaan memiliki tujuan dalam setiap proses bisnis yang dijalankannya, ada pun pengertian tujuan adalah, menurut Ida Nuraida (2012) tujuan merupakan bagian dari fungsi perencanaan dan merupakan langkah awal fungsi manajemen. Sedangkan menurut Ken McElroy (2012), tujuan merupakan langkah

pertama dalam proses mencapai kesuksesan dan tujuan juga merupakan kunci mencapai kesuksesan..

Ada pun tujuan dari PT. Holcim Indonesia adalah :

1. Memperluas bidang usaha dan memperluas pangsa pasar.
2. Memperhatikan keinginan konsumen dan perilaku pembeli.
3. Menganalisa industri, pesaing, dan pasar bisnis.
4. Pembelian bisnis dan memperoleh laba.
5. Menciptakan *images branding* yang berkualitas dan memenuhi kebijakan *environmental* yang harus dipatuhi dan dilaksanakan.
6. Menciptakan lapangan pekerjaan di sekitar area perusahaan pada khususnya dan menciptakan CSR dengan memberdayakan masyarakat sekitar.
7. Mematuhi peraturan – peraturan dan undang – undang yang berlaku di Indonesia dan merehabilitasi area.
8. Mematuhi K3 (keselamatan, kesehatan kerja, dan kesejahteraan karyawan)

#### **4.1.5 Aspek Produksi**

Dalam aspek produksi ini membahas bagaimana perusahaan memproses produk yang merupakan komoditas utama bagi perusahaan tersebut, dalam produksinya PT. Holcim Indonesia menggunakan proses kering dalam proses pembuatan semennya. Keuntungan proses kering ini bila dibandingkan dengan proses basah adalah penggunaan bahan bakar yang lebih sedikit, dan energi yang dikonsumsi lebih kecil. ukuran tanur yang lebih pendek serta perawatan alatnya

lebih mudah. Berikut proses *Raw Material Extraction* dalam pengumpulan bahan mentah untuk proses produksi :

- *DRILLING – BLASTING*

Proses pemecahan dan peledakan dilakukan untuk memecah material bebatuan yang mempunyai tekstur yang keras.

- *RIPPING – DOZING*

Proses pengerukan dan pengumpulan material pasca pengeboran dan peledakan.

- *LOADING – HAULING*

Merupakan proses pemindahan dan pengangkutan material dari tambang material menuju tempat pengolahan bahan baku.

Setelah mengalami proses penghancuran, bahan – bahan tersebut dikirim menuju tempat penyimpanan yaitu *Stock Pile* dengan menggunakan *belt conveyor*.

### 1. **Peyimpanan Bahan Baku.**

Umumnya, *stock pile* / penyimpanan bahan baku dibagi menjadi dua bagian yaitu sisi kanan dan sisi kiri hal ini dilakukan untuk menunjang proses, jika *stock pile* bagian kanan sedang digunakan sebagai masukan proses, maka sisi bagian kiri akan diisi bahan baku dari *crusher*. Begitu juga sebaliknya. Untuk mengatur letak penyimpanan bahan baku, digunakan *tripper* selain itu *stock pile* juga dilengkapi dengan *reclaimer*.

### 2. **Pengumpanan Bahan Baku.**

Pengumpanan bahan baku ke dalam system proses selanjutnya diatur oleh *weight feeder*, yang diletakkan tepat di bawah *bin*. Perinsip kerja *weight feeder* ini adalah mengatur kecepatan *scavenger conveyor*, yaitu alat untuk mengangkut material dengan panjang tertentu dan mengatur jumlah bahan baku sehingga jumlah bahan baku yang ada pada *scavenger conveyor* sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan. Selanjutnya bahan baku dijatuhkan ke *belt conveyor* dan dikirim ke *vertical roller mill* untuk mengalami penggilingan dan pengeringan. Pada *belt conveyor* terjadi pencampuran batu kapur, silica pasir besi dan tanah liat.

### **3. Penggilingan Dan Pengeringan Bahan Baku.**

Alat utama yang digunakan dalam proses penggilingan dan pengeringan bahan baku adalah *vertical roller mill*. Media pengeringannya adalah udara panas yang berasal dari *coller* dan *pre-heater*. Udara panas tersebut juga berfungsi sebagai media pembawa bahan – bahan yang telah halus menuju alat proses selanjutnya. Bahan baku masuk kedalam *vertical roller mill (Raw Mill)* pada bagian tengah (Tempat Penggilingan) sementara itu udara panas masuk kedalam bagian bawahnya. Material yang sudah tergiling halus akan terbawa udara panas keluar raw mill melalui bagian atas alat tersebut.

*Vertical roller mill* memiliki bagian yang dinamakan *classifier* yang berfungsi untuk mengendalikan ukuran partikel yang boleh keluar dari *raw mill*, partikel dengan ukuran besar akan dikembalikan kedalam *raw mill* untuk mengalami penghalusan selanjutnya sampai ukurannya mencapai ukuran yang diharapkan. Sementara itu partikel yang ukurannya telah memenuhi kebutuhan akan terbawa udara panas menuju cyclon. Cyclon berfungsi untuk memisahkan



antara partikel yang cukup halus dan partikel yang terlalu halus (debu) partikel yang cukup halus akan turun kebagian bawah cyclon dan dikirim ke blending silo untuk mengalami pengadukan dan homogenisasi. Partikel yang terlalu halus ( Debu ) akan terbawa udara panas menuju electrostatic precipitator. Alat ini berfungsi untuk menangkap debu-debu tersebut sehingga tidak lepas ke udara. Effisiensi alat ini adalah 95-98 %. Debu-debu yang tertangkap, di kumpulkan di dalam dust bin, sementara itu udara akan keluar keluar melalui stack.

#### **4. Pencampuran ( blending ) dan Homogenisasi**

Alat utama yang digunakan untuk mencampur dan menghomogenkan bahan baku adalah blending silo, dengan media pengaduk adalah udara. Bahan baku masuk dari bagian atas blending silo, oleh karena itu alat transportasi yang digunakan untuk mengirim bahan baku hasil penggilingan blending silo adalah bucket elevator, dan keluar dari bagian bawah blending silo dilakukan pada beberapa titik dengan jarak tertentu, dan diatur dengan menggunakan valve yang sudah diatur waktu bukaannya.

Proses pengeluarannya dari beberapa titik dilakukan untuk menambah kehomogenan bahan baku. Blending silo dilengkapi dengan alat pendeteksi ketinggian ( levelindicator ), sehingga jika blending silo sudah penuh, maka pemasukan bahan baku terhenti secara otomatis.

#### **5. Pemanasan Awal ( Pre-heating )**

Alat utama yang digunakan untuk proses pemanasan awal bahan baku adalah suspension pre-heater, sedangkan alat bantunya adalah kiln feed bin. Setelah mengalami homegenisasi di blending silo, material terlebih dahulu

ditampung di dalam kiln feed bin, bin ini merupakan tempat umpan yang akan masuk ke dalam pre-heater. Suspension pre-heater merupakan suatu susunan empat buah cyclon dan satu buah calsiner yang tersusun menjadi satu string.

Suspension pre-heater yang digunakan terdiri dari dua bagian yaitu : in-linecalsiner ( ILC ) dan separate line calsiner ( SLC ). Jadi pre-heater yang digunakan adalah suspension pre-heater dengan dua string dan masing – masing string terdiri dari empat tahap pemanasan dan satu calsinasi. Masing – masing string mempunyai inlet sendiri – sendiri, dan material yang masuk melalui ILC akan mengalami calsinasi, karena setelah sampai 25calsiner ILC material tersebut ditransfer ke SLC, sedangkan material yang masuk melalui SLC hanya akan mengalami satu kali kalsinasi, karena setelah sampai ke calsiner SLC material akan langsung masuk ke dalam rotary kiln. Proses yang terjadi dengan menggunakan calsiner dapat mencapai 93 %. Kapasitas desain pre-heater adalah 7800 ton / hari pemanasan material dilakukan dengan menggunakan uap panas yang diperoleh dari rotary kiln

## **6. Pembakaran ( Firing )**

Alat utama yang digunakan adalah tanur putar atau rotary kiln. Rotary kiln adalah alat berbentuk silinder memanjang horizontal yang diletakkan dengan kemiringan tertentu. Kemiringan Rotary kiln yang digunakan di unit NG-IV adalah sekitar 4o dengan arah menurun ( declinasi ). Dari ujung tempat material masuk ( in-let ), sedangkan di ujung lain adalah tempat terjadinya pembakaran bahan bakar ( burning zone ). Jadi material akan mengalami pembakaran dari temperatur yang rendah menuju temperatur yang lebih tinggi.

Diameter tanur putar adalah 5,6 meter dan panjangnya adalah 84 meter, sedangkan kapasitas desainnya adalah 7800 ton / hari. Bahan bakar yang digunakan adalah batu bara, sedangkan untuk pemanasan awal digunakan Industrial Diesel Oil ( IDO ). Untuk mengetahui sistem kerja tanur putar, proses pembakaran bahan bakarnya, tanur putar dilengkapi dengan gas analyzer. Gas analyzer ini berfungsi untuk mengendalikan kadar O<sub>2</sub> ,CO, dan NO<sub>x</sub> pada gas buang jika terjadi kelebihan atau kekurangan, maka jumlah bahan bakar dan udara akan disesuaikan.

Daerah proses yang terjadi didalam tanur putar dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu :

1. Daerah transisi (*Transision zone*)
2. Daerah pembakaran (*Burning zone*)
3. Daerah pelelehan (*Sintering zone*)
4. Daerah pendinginan (*Colling zone*)

Didalam tanur putar terjadi proses kalsinasi ( Hingga 100 % ), sintering, dan clinkering. Temperatur material yang masuk ke dalam tanur putar adalah 800– 900 oC sedangkan temperatur clinker yang keluar dari tanur putar adalah 1300 – 1450 derajat Celcius.

## **7. Pendinginan (*cooling*)**

Alat utama yang digunakan untuk proses pendinginan clinker adalah cooler. Cooler ini dilengkapi dengan alat penggerak material, sekaligus sebagai

saluran udara pendingin yang disebut grate dan alat pemecah clinker ( ClinkerBreaker ).

Setelah proses pembentukan c linker selesai dilakukan di dalam tanur putar, c linker tersebut terlebih dahulu didinginkan di dalam cooler sebelum disimpan di dalam clinker silo. Cooler yang digunakan terdiri dari sembilan compartemen yang menggunakan udara luar sebagai pendingin. Udara yang keluar dari cooler dimanfaatkan sebagai media pemanas pada vertical roller mill , sebagai pemasok udara panas pada pre-heater, dan sebagian lain dibuang ke udara bebas.

Clinker yang keluar dari tanur putar masuk kedalam compartemen, dan akan terletak di atas grade. Dasar grade ini mempunyai lubang – lubang dengan ukuran yang kecil untuk saluran udara pendingin. Clinker akan terus bergerak menuju compartemen yang kesembilan dengan bantuan grade yang bergerak secara reciprocating, sambil mengalami pendinginan pada ujung compartemen kesembilan terdapat clinker breaker yang berguna untuk mengurangi ukuran clinker yang terlalu besar. Selanjutnya clinker dikirim menuju tempat penampungan clinker ( clinkersilo ) dengan menggunakan alat transportasi yaitu deep drawn pan conveyor.

Sebelum sampai di clinker silo, clinker akan melalui sebuah alat pendeteksi kandungan kapur bebas, jika kandungan kapur bebas clinker melebihi batas yang diharapkan maka clinker akan dipisahkan dan disimpan dalam bin tersendiri.

## 8. Penggilingan Akhir

Alat utama yang digunakan pada penggilingan akhir, dimana terjadinya pula penggilangan clinker dengan gypsum adalah ball mill.

### a. *Gypsum*

Gypsum adalah bahan tambahan dalam pembuatan semen, adalah merupakan bahan yang akan dicampur dengan clinker pada penggilingan akhir gypsum yang dapat digunakan adalah gypsum alami dan gypsum sintetic. Gypsum alami yang digunakan berasal dari negara Mesir, Australia dan Thailand sedangkan gypsum sintetic berasal dari Gresik. Gypsum yang di datangkan dari tempat lain disimpan di stock pile gypsum yang berkapasitas 20.000ton, kemudian dengan menggunakan dump truck, gypsum tersebut dikirim ke dalam bin gypsum untuk siap diumpankan ke dalam penggilingan akhir dan dicampur dengan clinker.

### b. *Clinker*

Clinker yang akan digiling dan dicampur dengan gypsum, terlebih dahulu ditransfer dari clincer silo menuju clinker bin. Dengan menggunakan bin maka jumlah clinker yang akan digiling dapat diatur dengan baik. Sebelum masuk ke dalam alat penggilingan akhir, clinker terlebih dahulu mengalami penggilingan awal dalam alat vertical roller mill

### c. *Ball Mill*

Alat yang digunakan untuk melakukan penggilingan clinker dan gypsum disebut ball mill. Alat ini berbentuk silinder horizontal dengan panjang 13 m dan

berdiameter 4,8 m. kapasitas desai ball mill adalah 210 ton / jam dengan tingkat kehalusan 3200 blaine. Bagian dalam ball mill terbagi menjadi dua bagian untuk memisahkan bola – bola baja yang berukuran besar dan berukuran kecil. Bagian utama diisi dengan bola – bola baja yang berdiameter lebih besar dari pada bola – bola yang ada pada bagian kedua. Prinsip penggunaan bola – bola baja dari ukuran yang besar ke ukuran yang lebih kecil adalah bahwa ukuran bola – bola baja yang lebih kecil menyebabkan luas kontak tumbukan antara bola – bola baja dengan material yang akan digiling akan lebih besar sehingga diharapkan ukuran partikelnya akan lebih halus.

Material yang telah mengalami penggilingan kemudian diangkut oleh bucket elevator menuju separator. Separator berfungsi untuk memisahkan semen yang ukurannya telah cukup halus dengan ukuran yang kurang halus. Semen yang cukup halus dibawa udara melalui cyclon kemudian disimpan didalam silocement. dari silo cement ini semen kemudian dikantongi dan di masukan kedalam truck semen curah dan siap dipasarkan. Proses tersebut dilakukan oleh bagian khusus yaitu unit pengantongan semen.

#### **4.1.6 Aspek Pemasaran**

##### **Produk**

Sebagai produsen semen besar, produk unggulan PT Holcim Indonesia adalah Semen Serba Guna, yaitu semen yang dapat diaplikasikan dalam berbagai proses pengerjaan infrastruktur, contohnya seperti campuran untuk acian, untuk plester, dan campuran untuk adukan beton. Semen Serba Guna yang dimiliki Holcim mempunyai teknologi yang menjadikannya lebih baik dibandingkan merk

lain. Teknologi ini adalah *S – Particle*, yang merupakan butiran pintar yang mampu mengisi pori secara sempurna, sehingga hasil aplikasi semen lebih rapat, permukaan dinding jadi lebih halus, dan tidak mudah retak rambut. Berikut adalah beberapa kelebihan *S – Particle* :

1. Butiran pintar mampu bereaksi sempurna dengan air sehingga hasil aplikasi lebih rapat, hasilnya permukaan dinding akan lebih halus dan tidak mudah retak rambut.
2. Partikel ini mampu mengikat semen dengan material lain (pasir, kerikil) secara lebih sempurna, hasilnya bangunan lebih tahan lama.
3. *S – Particle* dapat bereaksi sempurna dengan air, sehingga reaksi menjadi lebih optimal. Hasilnya adukan lebih pulen dan waktunya kering yang relatif lebih cepat, serta pekerjaan lebih mudah dan cepat selesai.

Untuk mengembangkan pangsa pasar, perusahaan juga mempunyai produk *bundling* yang dapat dinikmati oleh para konsumen. Produk ini bernama Solusi Rumah. Produk ini menawarkan program pembangunan rumah dalam satu paket. Untuk menjalankan program ini, perusahaan bekerja sama dengan para *retailer* Solusi Rumah dengan menyediakan tempat untuk konsultasi tahap awal hingga tahap pembangunan. Dengan adanya produk ini, perusahaan menargetkan konsumen kelas menengah ke atas yang tidak perlu repot – repot dalam urusan pembangunan rumah.

**Gambar 4.2**  
**Produk Holcim**



### **Harga**

Harga produk semen berbeda – beda di setiap wilayah, faktor perbedaan harga ini dipengaruhi oleh posisi perusahaan di wilayah tersebut dan jauh dekat wilayah tersebut dengan tempat pengolahan semen tersebut. Dalam penelitian ini, penulis mengambil harga semen serba guna Holcim yang dipasarkan di Jawa Timur. Berikut adalah harga pasaran dan harga semen dari pesaingnya :

**Tabel 4.1**  
**Perbandingan Harga Produk Holcim Dengan Pesaing**

	<p>Berkisar antara Rp. 48,000 – Rp. 50,000</p>
	<p>Berkisar antara Rp. 46,000 – Rp. 48,000</p>
	<p>Berkisar antara Rp. 45,000 – Rp. 48,000.</p>

Sumber : Data diolah, 2016



#### 4.1.7 Aspek Personalia

Penentu operasional PT Holcim Indonesia adalah sumber daya manusia atau aspek personalia. Kualitas sumber daya manusia perlu diperhatikan oleh PT Holcim Indonesia karena kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu kualitas aspek yang lain seperti aspek produksi, pemasaran, dan keuangan.

#### **Jumlah Karyawan**

Pada saat ini PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur memiliki karyawan sebanyak 37 orang masing – masing memiliki jabatan mulai dari manajer, *accounting*, sampai dengan *sales* yang dimana mempunyai fungsi masing – masing. Jenis –jenis jabatan dan jumlah orang yang menduduki posisi masing – masing jabatan adalah :

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk,**  
**Regional Jawa Timur**

Jabatan	Jumlah
<i>Regional Sales Manager</i>	1
<i>Area Sales Coordinator</i>	5
<i>Finance</i>	2
HRD	1
<i>Territory Sales Officer</i>	12
<i>Business Advisor</i>	2
<i>Mini MobileLab</i>	14

Sumber : PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur, 2016

#### **Waktu dan Jam Kerja**

PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur melakukan disiplin kerja terhadap para karyawannya dalam hal waktu kerja dan kinerja. Pihak perusahaan

merasa perlu melakukan disiplin kerja guna meningkatkan *image* dan nama baik perusahaan. Mengingat hal itu maka PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur menetapkan ketentuan jam kerja karyawan menjadi :

**Tabel 4.3**  
**Jam Kerja PT. Holcim Indonesia Tbk,**  
**Regional Jawa Timur**

<b>Hari</b>	<b>Waktu</b>
Senin s/d Jum'at	08.00 – 16.00 WIB
Istirahat	12.00 – 13.00 WIB

Sumber : PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur, 2016

#### **Fasilitas Karyawan**

PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur memberikan fasilitas kepada karyawannya sebagai bentuk balasan untuk dedikasi yang telah diberikan kepada karyawan, fasilitas tersebut juga untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Beberapa fasilitas yang diberikan PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah :

##### a) Kendaraan / transportasi

Perusahaan menyediakan fasilitas kendaraan bagi setiap karyawan, dengan syarat minimal karyawan tersebut berada di level Territory Sales Officer. Untuk salesman biasanya juga mendapatkan fasilitas ini, namun untuk level tersebut kebijakan fasilitas ini bergantung pada pihak distributor.

##### b) Peralatan komunikasi (Handphone / laptop)

Setiap karyawan mendapatkan fasilitas komunikasi dari perusahaan, hal ini untuk menunjang cepatnya proses koordinasi tiap lini, sehingga sumber daya yang

dimiliki oleh perusahaan akan selalu terhubung satu sama lain. Biasanya fasilitas ini berupa uang subsidi maupun berupa fisik.

#### c) Home Allowance

Untuk karyawan yang berasal dari luar kota, perusahaan memberikan fasilitas tempat tinggal. Terdapat beberapa jenis fasilitas yang ditawarkan perusahaan, karyawan dapat mengambil fasilitas ini berupa uang bulanan bagi yang ingin sewa rumah / kost, atau perusahaan dapat membayar uang muka untuk yang menginginkan pembelian rumah.

### **4.2 Business Model Canvas**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *Business Model Canvas* untuk dapat memetakan strategi bisnis yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu bulan Februari 2016 sampai dengan bulan April 2016. Sehingga dasar – dasar yang digunakan sudah disesuaikan dengan kondisi aktual yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah bapak Antonius Dian Noertjahja, beliau adalah *Teritory Sales Officer* PT. Holcim Indonesia Tbk – Regional Jawa Timur. Pemilihan sumber informasi utama tersebut dilakukan karena Bapak Antonius merupakan sumber daya utama yang mampu memberi segala informasi terkait PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur dalam penelitian ini.

Untuk mengisi kesembilan blok dalam *Business Model Canvas*, peneliti melakukan wawancara serta melakukan pengamatan terhadap lingkungan dan

informasi – informasi mengenai PT Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur. Berikut merupakan hasil yang dapat dijabarkan :

#### **4.2.1 Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)**

*Targeting* yang dilakukan oleh PT Holcim Indonesia adalah mengarah ke segala segmen atau *all – segment*. Dengan produk yang dipasarkan oleh PT Holcim Indonesia, perusahaan tidak perlu menentukan segmen pelanggan tertentu, karena semen yang menjadi produk utama merupakan bahan baku yang dibutuhkan bagi segala kalangan infrastruktur baik kecil maupun besar. Hal ini dijelaskan oleh informan ketika wawancara berlangsung,

“Holcim itu cakupannya luas, Mas. Luas disini dalam artian dia melayani dari segala kalangan, mulai dari proyek besar sampai kecil. Seperti pembangunan gedung – gedung, pembangunan jalan tol, sampai perumahan bahkan tukang – tukang perorangan juga dilayani.”

Untuk memperoleh data yang lebih valid, penyusun berusaha menggali lebih dalam data yang didapatkan berdasarkan hasil kutipan tersebut, penyusun mencoba menanyakan hal serupa kepada informan dengan lini yang berbeda dan mendapatkan jawaban yang sama.

Sehingga segmen yang telah ditetapkan oleh PT Holcim Indonesia menyasar kepada :

- a. Perusahaan Infrastruktur menengah ke atas.

Konsumen pada perusahaan ini merupakan perusahaan besar dengan level menengah ke atas yang biasanya bergerak di bidang kontraktor mulai dari level menengah sampai level tinggi, seperti developer perumahan yang mulai menjamur serta developer

infrastruktur besar seperti Nindya Karya, Hutama Karya, Waskita, dan lain – lain yang bergerak untuk pembangunan gedung bertingkat, jalan raya, serta fasilitas umum lainnya.

b. Perusahaan infrastruktur menengah ke bawah.

Konsumen yang bergerak di bidang kontraktor berskala kecil, biasanya mereka adalah pemborong untuk pembangunan rumah dan fasilitas umum dengan skala kecil.

c. Konsumen individual.

Mereka adalah konsumen yang membeli secara ecer, biasanya untuk kebutuhan pribadi dengan jumlah yang kecil, untuk pembelian eceran, biasanya dilakukan di toko bahan bangunan.

Berdasarkan segmen pelanggan yang telah ditetapkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa PT Holcim Indonesia mengambil pasar massa. Dengan menggunakan segmen pasar tersebut, perusahaan melayani segmen pelanggan yang tidak terspesifikasi dan tidak terspesialisasi, sehingga proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat sesuai dengan kondisi pasar yang ada. Hal ini karena luasnya segmen yang dilayani dan banyaknya pesaing dengan model produk yang sama.

#### **4.2.2 Proposisi Nilai (*Value Propositions*)**

PT Holcim Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan serta penjualan semen, khususnya jenis semen serba guna. Untuk itu, agar perusahaan memiliki nilai bersaing dari perusahaan lain maka PT Holcim

memiliki beberapa penawaran khusus yang diberikan kepada para konsumen yang dilayaninya, yaitu :

1. Produk semen serba guna dari Holcim memiliki partikel pintar yang bernama *S – Particle*. Dengan teknologi ini Holcim menjanjikan kualitas terbaik yang artinya semen lebih cepat kering serta lebih kuat untuk jangka panjang.
2. Semen Holcim memasang harga berada di bawah kompetitor utamanya, dengan hal ini diharapkan konsumen lebih memilih Holcim sebagai bahan baku untuk pembuatan infrastrukturnya.

Pernyataan diatas merupakan inti dari kutipan dari hasil wawancara dengan informan sebagai berikut,

“Nilai lebih Holcim itu ada di teknologinya, Mas. Sekarang sedang dikenalkan ke masyarakat namanya *S – Particle* yang bisa bikin semen cepat kering. Kan seneng tuh konsumen kalau ada semen yang seperti itu. Terus kalau untuk nilai yang kita tawarkan, khususnya di Jawa Timur, harga kita ada di bawah Gresik.”

Hasil kutipan diatas juga dibenarkan oleh hasil wawancara penyusun dengan *cross-check member*. Penyusun memilih seorang pemilik toko bangunan untuk mendapatkan hasil yang lebih valid, dan didapatkan bahwa nilai yang dijual oleh Semen Holcim adalah teknologi yang dimiliki lebih mutakhir serta harga jual yang lebih rendah, sehingga hal ini juga lebih menguntungkan pihak toko bangunan maupun konsumen dibawahnya.

#### **4.2.3 Saluran (*Channels*)**

Saluran menggambarkan bagaimana PT Holcim Indonesia berkomunikasi dengan segmen yang telah ditetapkan dan cara menjangkau konsumen untuk

memberikan proposisi nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Secara garis besar, dalam blok saluran ini dijelaskan bagaimana perusahaan menyampaikan produknya agar dapat diterima dan digunakan oleh konsumennya. PT Holcim Indonesia menggunakan dua jenis saluran distribusi yaitu saluran sendiri dan saluran mitra. Sebagaimana seperti yang dikatakan oleh informan dalam wawancara dengan peneliti,

“Untuk distribusinya, Holcim sebenarnya pakai distributor, Mas. Hal itu untuk memudahkan sih sebenarnya, jadi jangkauan daerahnya lebih luas. Tapi untuk melayani proyek besar, biasanya Holcim sendiri yang masuk, seperti untuk proyek pemerintahan atau proyek – proyek yang dipegang kontraktor besar.”

Dari kutipan tersebut, dapat dijelaskan bahwa saluran sendiri digunakan perusahaan untuk menjangkau konsumen besar, seperti pelaku usaha di bidang infrastruktur skala besar. PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur memiliki divisi untuk memasarkan produknya dengan cara mendatangi langsung lokasi proyek dan melakukan demonstrasi kelebihan produknya di depan calon konsumennya. Selain itu, perusahaan juga melakukan promosi melalui media cetak maupun media elektronik untuk menjangkau kepada konsumen – konsumen yang masuk dalam kategori masyarakat awam, artinya mereka adalah konsumen yang bukan merupakan pelaku usaha di bidang infrastruktur. Contohnya seperti iklan melalui televisi, radio, koran, majalah, brosur dan lain – lain.

Sedangkan saluran mitra digunakan perusahaan untuk menyalurkan produknya kepada konsumen yang bersifat eceran. PT Holcim Indonesia bekerja sama dengan para distributor besar dan toko bahan bangunan untuk memasarkan semen serba guna merk Holcim. Dalam hal ini, distributor yang telah ditunjuk merupakan distributor resmi dan wajib mentaati perjanjian yang telah dibuat

antara pihak perusahaan dan pihak distributor. Saluran ini dibuat dengan tujuan agar produk semen serba guna Holcim dapat menjangkau seluruh kalangan konsumen serta dapat menjangkau seluruh wilayah. Karena dengan adanya mitra distributor, penjualan dapat lebih luas tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan untuk kegiatan pemasaran.

#### **4.2.4 Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)**

Pada blok Hubungan pelanggan perusahaan membangun hubungan kepada konsumen dengan cara menawarkan bantuan personal. Dalam hubungan bantuan personal yang khusus, perusahaan menugaskan sumber dayanya yang khusus diperuntukkan untuk pengenalan produk kepada konsumen, namun tidak hanya pengenalan produk, divisi tersebut juga ditugaskan untuk membantu konsumennya baik yang bersifat konsumen individu maupun konsumen besar seperti toko bahan bangunan.

Hal ini dimaksudkan bahwa bagian pemasaran PT Holcim Indonesia melakukan pendampingan pelanggan baik kepada distributor, toko bahan bangunan, maupun tukang bangunan mulai dari pengenalan produk, cara – cara penggunaan yang lebih efektif, sampai membantu memasarkan kembali khusus bagi distributor dan toko bahan bangunan. Contohnya ketika pemasaran distributor maupun toko bahan bangunan kesulitan untuk memasarkan produk semen serba guna Holcim, maka divisi yang bertugas melakukan demonstrasi produk kepada konsumen yang berada di bawah seperti kepada pemborong maupun tukang bangunan akan mengarahkan untuk mengambil barang di toko



bahan bangunan yang bersangkutan atau mengarahkan suatu toko bahan bangunan untuk mengambil barang di distributor yang telah ditunjuk.

Untuk menjaga hubungan ini tetap berjalan, pihak perusahaan juga sering melaksanakan *gathering* dengan konsumen kelas distributor maupun pengecer seperti toko bahan bangunan. Hal ini dilakukan untuk menyampaikan informasi terbaru tentang produk Holcim. Selain itu, langkah ini diyakini dapat mempererat hubungan konsumen dengan perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut,

“Untuk menjaga konsumen ya, Mas? Hmm, kalau untuk layanan lapangan kita ada divisi khusus namanya MIMO. Itu sebenarnya tugas utamanya untuk demo langsung di depan calon konsumen tentang produk kita, tapi dia bisa juga sebagai istilahnya itu *customer service*-nya Holcim, terus kalau toko kan ada *sales* tuh, ya melalui dia kita jaga komunikasi dengan konsumen. Terus juga sering kita bikin program *gathering*. Biasanya acaranya tidak hanya untuk pengenalan produk, tapi sering juga kita ngadain jalan – jalan sama konsumen biar mereka bisa loyal sama Holcim.”

Dengan adanya hubungan personal yang khusus ini, akan memunculkan rasa saling memiliki kepada kelangusngan produk semen serba guna Holcim, khususnya untuk konsumen kelas distributor dan toko bahan bangunan. Sehingga hubungan yang dilakukan oleh PT Holcim Indonesia merupakan *Long Term Relationship* atau hubungan yang berlangsung dalam jangka waktu yang panjang.

Penyusun juga berusaha menggali data dengan melakukan wawancara terhadap pemilik toko bangunan sebagai konsumen Semen Holcim. beliau mengakui bahwa dalam hal hubungan dengan pelanggan, Holcim tergolong lebih baik dibanding para pesaingnya, dan dengan adanya *gathering* yang sering diadakan menurut pemilik toko bahan bangunan, hal ini dapat meningkatkan pengetahuan tentang produk dan mempererat hubungan antara perusahaan dengan

para pengusaha dan menciptakan persaingan yang sehat antar pengusaha satu dengan yang lain.

#### **4.2.5 Arus Pendapatan**

Blok Arus pendapatan menjelaskan pemasukan yang dihasilkan perusahaan. Pendapatan yang yang didapatkan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah pendapatan transaksi, yaitu pendapatan yang dihasilkan dari pembayaran konsumen atas produk yang dibeli dari perusahaan yang berkelanjutan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan informan, beliau menjelaskan sebagai berikut.

“Gini, Mas. Kalo kita (Holcim) itu ya dapetnya (pemasukan) dari hasil jualan (semen). Untuk hitungannya memang susah, ya. Karena kita (Holcim) kan perusahaan korporasi. Nah buat hitungan kasarnya, liat aja harga pasaran terus dihitung sama volume (penjualan) per periode. Oiya, Mas, kita juga dapat dari *fee franchise* Solusi Rumah, tapi itu cuma sebagian kecil ya.”

Berdasarkan kutipan diatas, pendapatan yang diperoleh sebagian besar dari hasil penjualan produk semen serba guna, dan mendapat tambahan dari divisi Solusi Rumah yang berupa *fee franchise*. Tabel di bawah ini akan menjelaskan jumlah pendapatan yang diraih oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur per kuartal mulai tahun 2014 – 2015.

**Tabel 4.4**  
**Tabel Volume Penjualan PT. Holcim Indonesia Tbk,**  
**Regional Jawa Timur periode 2014 - 2015**

Periode		Volume Penjualan Rata - Rata	
		<i>dalam ton</i>	<i>dalam sak</i>
2014	Q1	55.684,77	1.392.119
	Q2	70.349,90	1.758.748
	Q3	72.297,79	1.807.445
	Q4	87.559,67	2.188.992
2015	Q1	59.876,10	1.496.903
	Q2	75.645,05	1.891.126
	Q3	77.739,56	1.943.489
	Q4	94.150,19	2.353.755

Sumber : PT. Holcim Indonesia Reg. Jawa Timur, 2016

Data diatas merupakan volume yang mampu dijual oleh perusahaan pada periode tersebut, untuk mengetahui jumlah pendapatan yang didapat, maka dilakukan melalui penghitungan manual dengan cara mengkalikan volume penjualan rata – rata dengan harga rata – rata di pasaran, dengan asumsi harga rata – rata senilai Rp. 47.000,- per sak :

**Tabel 4.5**  
**Tabel Pendapatan Rata - Rata PT. Holcim Indonesia Tbk,**  
**Regional Jawa Timur periode 2014 - 2015**

Periode/Kuartal		Pendapatan yang diperoleh
2014	Q1	Rp 65.429.593.000,00
	Q2	Rp 82.661.156.000
	Q3	Rp 84.949.915.000
	Q4	Rp 102.882.624.000
2015	Q1	Rp 70.354.441.000,00
	Q2	Rp 88.882.922.000,00
	Q3	Rp 91.343.983.000,00
	Q4	Rp 110.626.485.000,00

Sumber : PT. Holcim Indonesia Reg. Jawa Timur, 2016

Dari data yang disajikan diatas, maka dapat diketahui pendapatan rata – rata PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur per kuartal pada tahun 2014 dengan rata – rata sebesar Rp 83.980.822.000,00 serta sebesar Rp 90.301.957.750,00 pada tahun 2015.

#### 4.2.6 Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Blok Sumber Daya Utama berisi aset – aset penting yang diperlukan PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur untuk membantu menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar yang dikehendaki, mempertahankan hubungan dengan para pelanggan dan memperoleh pendapatan dari transaksi yang dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa aset penting yang dimiliki PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur untuk menunjang kegiatan bisnis yang sedang dijalani, berikut adalah kutipan dalam wawancara tersebut,

“Kalau kita bicara aset pasti banyak ya, Mas. Jenisnya itu juga macam – macam. Yang pasti secara fisik, kita gedung ada, kendaraan untuk operasional juga ada, terus karyawan itu juga dapat dikatakan sebagai aset. Secara finansial pasti juga ada, Mas. Ya bersumber dari itu tadi (penjualan). Terus ini, Mas. Merk, itu juga merupakan aset itu, tanpa itu kan konsumen sudah pasti tidak mengenal kita.”

Dari penjelasan diatas, Sumber Daya Utama dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Fisik, sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan berupa gedung kantor, moda transportasi, dan alat – alat konstruksi untuk menunjang kinerja PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur.
- b. Intelektual, sumber daya intelektual terdiri dari merk semen yang telah terdaftar, pengetahuan yang dilindungi seperti pangsa pasar, target yang akan dicapai, dan database konsumen maupun calon konsumen. Sumber daya intelektual yang paling berpengaruh adalah merk, karena merk yang menciptakan *awareness* bagi konsumen. Dengan

terciptanya *brand awareness* maka merk akan memunculkan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

- c. Manusia, sumber daya manusia menjadi aset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah orang – orang yang memiliki keahlian di bidang khusus, contohnya adalah keahlian pemasaran, keuangan, ahli dalam bidang sumber daya manusia, konstruksi, administrasi serta beberapa keahlian lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
- d. Finansial, sumber daya finansial yang dimiliki oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur sebagian besaar berasal dari hasil penjualan produk yang ada dan sisanya berasal dari saham yang beredar di masyarakat. Kemudian ada penghasilan tambahan dari *franchise fee* yang berasal dari pembeli *franchise* Solusi Rumah.

#### **4.2.7 Aktivitas Kunci (*Key Activities*)**

Aktivitas kunci dalam pemasaran Semen Serba Guna Holcim terdiri dari beberapa bagian. Yang terdiri dari pengenalan produk, penjualan, dan pendistribusian. Khusus untuk pengenalan produk, PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur memiliki divisi khusus yang ditugaskan untuk mengenalkan produk Holcim kepada calon konsumen. Yaitu Divisi MIMO, atau *Mini MobileLab*. Divisi ini biasanya bertugas untuk mencari *potential project* yang akan diberi demonstrasi mengenai produk Holcim. Untuk penjualan dan distribusi, perusahaan menyerahkan wewenang kepada masing – masing distributor di setiap daerah agar produk Holcim dapat menysasar ke seluruh pelosok daerah.

Penjelasan diatas merupakan inti dari kutipan wawancara dengan informan yang memberi keterangan sebagai berikut,

“Kalau regional itu aktivitas kuncinya lebih ke pemasaran, Mas. Beda kalau *plantation* (pabrik) itu lebih ke produksi. Jadi kita ngatur gimana supaya barang bisa berputar di pasar. Mulai dari pengenalan produk, distribusi, sampai penjualan Holcim itu wewenang dari regional, Mas.”

#### **4.2.8 Kemitraan Utama (*Key Partnership*)**

Blok kemitraan utama PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur merupakan bagian yang membahas mengenai mitra – mitra yang membantu berjalannya bisnis ini. Perusahaan menciptakan aliansi untuk dapat menjalankan bisnis model, mengurangi risiko dan memperoleh sumber daya mereka untuk membantu kemudahan dan kewajiban dalam proses bisnis yang sedang dijalani. Dari kutipan wawancara yang dilakukan peneliti, terdapat kutipan yang menjelaskan siapa saja mitra yang bekerja sama dengan PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur. Kutipan tersebut adalah sebagai berikut,

“Jadi gini, Mas. Kita (Holcim) itu banyak menjalin kerjasama dengan beberapa kalangan, entah itu pemerintah maupun pihak swasta. Kalau pemerintah pasti, kita kan sebagai warga negara yang baik pasti membayar pajak, terus banyak juga tuh proyek – proyek pemerintah, kita (Holcim) bisa kan masuk (berpartisipasi) disitu. Terus kerjasama dengan distributor dan toko bangunan, nah mereka (distributor dan toko bangunan) itu kan istilahnya ujung tombak kita, Mas.”

Dari kutipan diatas, dapat dijelaskan bahwa mitra – mitra dari PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah sebagai berikut :

- a. Pemerintah.

Bermitra dengan pemerintah adalah sangat penting. Karena sebagai perusahaan besar selalu berhubungan dengan pajak dan kebijakan – kebijakan lainnya, untuk itu bermitra dengan pemerintah yang bertindak sebagai regulator dapat memudahkan untuk memperoleh informasi mengenai aturan – aturan usaha yang terbaru. Disisi lain, bermitra dengan pemerintah juga merupakan jalan utama untuk mendapatkan proyek infrastruktur besar milik pemerintah.

b. Distributor.

Mitra utama PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah distributor resmi. Peran distributor sangat signifikan karena berkaitan langsung dengan proses penjualan. Oleh karena itu, pihak yang ingin menjadi distributor resmi harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, antara lain harus mempunyai modal yang sesuai dengan persyaratan, garansi bank sebagai jaminan, dan yang terpenting memiliki infrastruktur yang kuat seperti memiliki gudang yang sesuai kualifikasi dan *man power* yang sesuai dengan tujuan perusahaan dari PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur.

c. Toko Bahan Bangunan.

PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur membangun hubungan mitra dengan toko bahan bangunan dikarenakan toko bangunan merupakan garis depan bagi perusahaan untuk mendukung penjualan produk yang akan dijual. Meski pun toko bahan bangunan tidak mempunyai hubungan khusus dengan perusahaan, PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur

tetap menjaga menjaga hubungan agar tetap baik supaya toko bahan bangunan tetap setia memasarkan produk Holcim. Biasanya perusahaan memberikan program khusus kepada toko untuk membantu penjualan bagi toko tersebut.

#### **4.2.9 Struktur Biaya (*Cost Structure*)**

Struktur Biaya pada PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur terdiri dari biaya – biaya yang meliputi operasional, pemasaran, dan biaya lain yang digunakan agar bisnis model dapat berjalan.

Struktur biaya yang digunakan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah *Value – Driven* (terpacu pada nilai). PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur menawarkan produk yang lebih unggul dari para pesaingnya kepada konsumen. Hal ini dilakukan untuk menangkap calon konsumen dari berbagai segmen, mulai dari konsumen kelas menengah ke bawah sampai konsumen kelas atas. Struktur biaya yang dikeluarkan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur adalah sebagai berikut :

a. Biaya Tetap.

Biaya tetap yang dikeluarkan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur terdiri dari gaji karyawan dan biaya operasional perusahaan yang meliputi biaya pemeliharaan gedung dan transportasi sumber daya perusahaan.

b. Biaya Variabel.

Biaya variabel adalah biaya yang berubah secara proporsional dengan kuantitas volume produksi atau penjualan. Jika kuantitas produksi naik /



bertambah maka biaya variabel akan ikut bertambah sebesar perubahan kuantitas dikalikan biaya variabel per satuan.

Biaya pemasaran yang dilakukan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur merupakan biaya variabel. Karena jumlah biaya pemasaran per periode diambil dari per sekian persen total pendapatan perusahaan setiap periodenya.

Kesembilan blok bangunan tersebut menjelaskan bagaimana strategi bisnis yang diterapkan oleh PT Holcim Indonesia Regional Jawa Timur secara keseluruhan. Dari hasil tersebut dapat dipetakan bagaimana dan apa saja yang menjadi poin – poin utama bagi PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur dalam menjalankan proses bisnisnya. Kesembilan blok tersebut bisa dimasukkan ke dalam satu kanvas sebagai berikut :

**Gambar 4.3**  
**Business Canvas Model PT. Holcim Indonesia Tbk. – Regional Jawa Timur**

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah</li> <li>• Distributor Resmi</li> <li>• Toko bahan bangunan</li> <li>• Profesi tukang bangunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksi Semen</li> <li>• Pemasaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi Smart Particle</li> <li>• Harga berada di bawah kompetitor</li> <li>• Pelayanan purna – jual (kunjungan ke toko – toko, kunjungan ke proyek sbg bentuk edukasi terhadap tukang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bantuan personal (pelatihan tukang, gathering konsumen)</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Long term Relationship</b> </div>	<p>Targeting : <b>All – Segments</b></p> <p><u>Segmentasi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan infrastruktur skala besar</li> <li>- Perusahaan infrastruktur skala kecil</li> <li>- Individu (tukang bangunan, proyek perumahan)</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Pasar Massa</b> </div>
<b>Cost Structure</b>  Biaya tetap → gaji karyawan, biaya pemasaran  Biaya variabel → upah kerja, biaya logistik		<b>Revenue Streams</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <b>Pendapatan Transaksi</b> </div>		

Sumber : diolah, 2016

Dari kanvas diatas, maka dapat dipetakan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya. Hasil kanvas tersebut dapat digunakan sebagai input bagi analisis selanjutnya, dimana kanvas dari *Business Model Canvas* dapat menggambarkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dihadapi secara tidak langsung. Lingkungan internal dan eksternal perusahaan ini yang akan menjadi dasar utama bagi peneliti untuk melakukan analisis strategi lebih lanjut menggunakan analisis matriks IFE dan EFE serta dilanjutkan dengan analisis matriks IE dan SWOT yang kemudian menggunakan analisis matriks QSPM untuk mendapatkan hasil yang lebih subjektif serta komprehensif.

#### **4.3 Model Bisnis *Un-Bundling***

Sebelum menganalisis lingkungan perusahaan, penulis menganalisis hasil kanvas PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur menggunakan pola – pola model bisnis untuk dapat mengetahui di pola mana fokus perusahaan berada. Dalam hal ini, penulis menggunakan model bisnis *Un – Bundling* karena aspek yang terdapat dalam model bisnis ini merupakan yang paling sesuai dengan model bisnis yang dijalani oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.

Pada model bisnis *un-bundling*, penulis mengelompokkan bisnis yang dijalani oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur kedalam tiga jenis bisnis seperti yang sudah dijelaskan di atas. Hasil dari pengelompokan ini dapat membantu perusahaan untuk lebih berfokus pada satu jenis bisnis secara internal perusahaan. Ketiga jenis bisnis tersebut meliputi :

- a.     Bisnis Hubungan Pelanggan

Pada model bisnis ini, perusahaan diharapkan mampu mendapatkan pelanggan serta membangun hubungan dengan pelanggan tersebut. Dengan menggunakan model ini, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Aktivitas akan berfokus pada pemasaran yang bersifat langsung kepada pelanggan. Pemasaran ditingkatkan untuk menjaring pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan lama, serta nilai yang ditawarkan lebih banyak mengarah ke inovasi jasa yang harus diberikan kepada pelanggan.

Model bisnis ini memerlukan biaya yang tinggi di sektor pemasaran dan pengembangan merk, serta biaya untuk mengakuisisi pelanggan. Sedangkan sumber daya intelektual meliputi data pelanggan dan tenaga penjual (*sales*) menjadi salah satu aset penting untuk membangun serta menjaga hubungan dengan pelanggan.

Adapun keunggulan dari model bisnis ini adalah kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan. Dan jika melihat dari internal perusahaan, strategi yang diterapkan cukup sesuai dengan model bisnis ini, karena perusahaan lebih mengedepankan pelayanan secara langsung kepada pelanggan, bahkan untuk saat ini digalakkan penjualan secara *door – to – door*.

**b. Bisnis Inovasi Produk**

Dengan model bisnis Inovasi Produk, perusahaan diharapkan mampu mengembangkan produk dan jasa yang baru dan atraktif untuk menarik pelanggan baru. Sehingga perusahaan perlu melakukan riset dan inovasi terhadap komposisi produk khususnya semen dan inovasi terhadap produk –

produk turunannya atau mendiversifikasikan produk tersebut. Program tersebut tentunya akan membutuhkan sumber daya baru dan biaya yang lebih besar.

Inovasi produk akan menjadi salah satu kekuatan bagi PT. Holcim Indonesia, dengan produk yang memiliki keunggulan tersendiri, secara langsung penjualan akan mengalami peningkatan. Jika dilihat dari internal perusahaan, PT. Holcim Indonesia cukup berkompeten untuk menjalani model bisnis ini, namun persaingan pasar yang mengedepankan biaya rendah menjadi penghambat bagi perusahaan untuk menerapkan model bisnis ini.

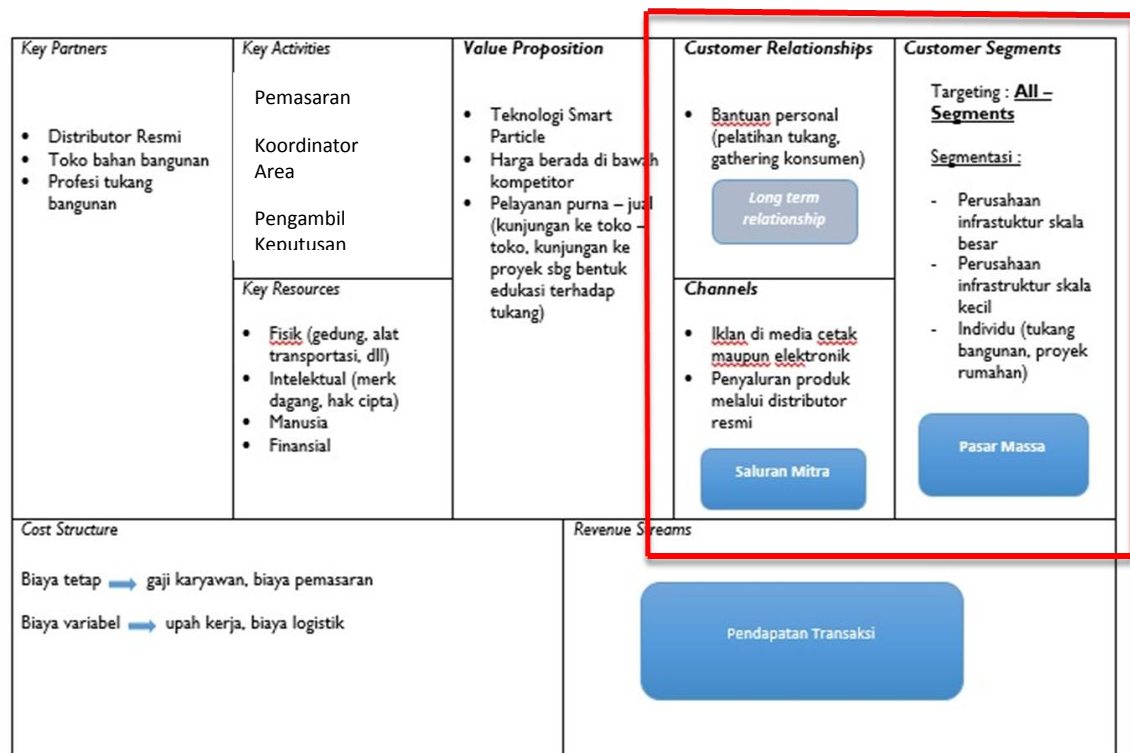
c. **Bisnis Infrastruktur**

Model bisnis ini mengharuskan perusahaan membangun dan mengatur jaringan untuk menjalankan tugas – tugas dengan volume tinggi secara berulang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada model bisnis jenis ini, perusahaan akan berfokus untuk meminimalkan biaya produksi. Seperti yang telah diterapkan oleh PT. Holcim Indonesia, mereka memiliki rantai distribusi yang lebih pendek dari para pesaingnya, sehingga hal ini dapat menekan biaya distribusi menjadi lebih rendah,

Kerja sama yang dijalin dengan para distributor juga merupakan upaya dari perusahaan untuk meminimalisir biaya distribusi, dengan sistem kemitraan, maka rantai distribusi di bawah distributor sudah bukan menjadi wewenang perusahaan lagi, meskipun terdapat langkah – langkah yang masih dalam kebijakan PT. Holcim Indonesia

Dari ketiga model bisnis diatas, telah diketahui bahwa model bisnis Hubungan Pelanggan menjadi fokus internal PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur. Dengan adanya bagian – bagian sumber daya manusia yang tidak dimiliki oleh para pesaing, mereka mendapatkan keunggulan yaitu kepuasan pelanggan yang maksimal. Rasa saling memiliki antara perusahaan dengan pelanggan akan semakin kuat dengan adanya sistem *personal selling*, karena setiap keluhan dan kesulitan pelanggan akan mendapatkan *feedback* langsung dari pihak perusahaan.

**Gambar 4.3**  
**Model Bisnis Un – Bundling**  
**PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur**



Sumber : diolah, 2016

#### 4.4 Analisa Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor –faktor internal perusahaan terkait dengan kekuatan dan kelemahan yang dialami perusahaan. Data dan informasi aspek internal perusahaan diambil dari reduksi data yang berasal dari kesembilan blok *Business Canvas Model* perusahaan yang terkait dengan bidang – bidang fungsionalnya, seperti bidang produksi, keuangan, pemasaran, SDM dan teknik. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan penjelasannya secara garis besar dapat dikemukakan sebagai berikut :

##### **KEKUATAN (*STRENGTH*)**

#### **1. PT. Holcim Indonesia Tbk, merupakan anak perusahaan dari PT.**

**Holcim Ltd yang merupakan produsen semen terbesar di dunia.**

Dengan kepemilikan saham mayoritas, PT. Holcim Ltd yang berpusat di Swiss dapat mengontrol jalannya proses bisnis PT. Holcim Indonesia Tbk, oleh karena itu PT. Holcim Indonesia memiliki etos kerja tinggi dan budaya kerja yang kuat serta struktur yang mampu bersaing secara global berkat dukungan PT. Holcim Ltd. Dapat kita lihat di bagian blok *Key Resources* dimana Holcim memiliki sumber daya dengan spesifikasi tinggi. Seperti sumber daya manusia yang unggul dan merk yang sudah mendunia. Hal ini dapat menjadi modal kekuatan bagi Holcim untuk bersaing dengan para kompetitor di lingkungan industri.

#### **2. Produk Semen Serba Guna Holcim merupakan bahan baku utama untuk industri infrastruktur.**

Semen merupakan bahan utama dalam setiap proses pembangunan infrastruktur. Serta jika dilihat dari kanvas strategi yang ada, dimana perusahaan melayani seluruh segmen pasar yang ada. Oleh karena itu, produk yang dihasilkan oleh PT. Holcim Indonesia akan selalu dibutuhkan bagaimana pun keadaannya. Hal ini dapat menjaga kontinuitas perusahaan serta dapat menjaga arus kas perusahaan tetap berjalan.

**3. Menggunakan sistem distributor tunggal untuk setiap teritori.**

Dijelaskan dalam bagian *Channel*, perusahaan menggunakan saluran mitra dalam menyalurkan nilai yang dimiliki kepada para konsumennya. Dalam proses pemasarannya produknya, PT. Holcim Indonesia menggunakan sistem distributor tunggal untuk mempermudah proses kontrol perusahaan terhadap pemasaran di setiap area pemasaran. Hal ini juga menguntungkan para distributor karena di area pemasaran yang diterjuni tidak ada distributor lain yang menawarkan produk dengan merk sama.

**4. PT. Holcim Indonesia Tbk, menggunakan server grup internal untuk menghubungkan setiap lini.**

PT. Holcim Indonesia mempunyai server komunikasi internal untuk mempermudah koordinasi setiap lini. Server ini juga menghubungkan antar pabrik serta antar regional yang bertujuan untuk mempercepat proses pertukaran informasi.

**5. Keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki.**

Sebagai perusahaan multinasional, Holcim memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari berbagai ragam suku dan kebudayaan, juga SDM yang berkualitas dan berpengalaman serta rata – rata masih berada di usia



produktif merupakan pendukung utama perusahaan dalam menjalani proses bisnis. Dalam kegiatan operasionalnya PT. Holcim Indonesia sangat membutuhkan SDM yang berkualitas tinggi karena banyak sekali kerumitan serta semakin ketatnya persaingan bisnis yang dijalani. Dengan didukung SDM yang mampu berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, maka PT. Holcim Indonesia tidak akan mengalami kerugian.

### **KELEMAHAN (*WEAKNESS*)**

#### **1. Kemampuan jual yang lebih rendah, terutama dalam eksposur penjualan ke luar pulau Jawa.**

Meski pun dalam bagian *Channel* dijelaskan bahwa Holcim menggunakan sistem distributor tunggal, namun terdapat kelemahan. Distributor tersebut banyak tersebar di area Jawa saja, untuk daerah lain jumlahnya masih belum merata. Dibandingkan para kompetitornya, terutama kompetitor terdekat, PT. Holcim Indonesia masih belum mampu mencapai jumlah penjualan yang tinggi, terlebih di wilayah yang berada di luar pulau Jawa. Hal ini dikarenakan PT. Holcim Indonesia memiliki pabrik yang terpusat di pulau Jawa.

#### **2. *Brand Awareness* yang masih kurang, khususnya di daerah Jawa Timur.**

PT. Holcim Indonesia dapat digolongkan sebagai pendatang baru di industri semen Indonesia. Meski pun pada awalnya Semen Cibinong merupakan semen besar, PT. Holcim Indonesia memberikan *branding* baru yang bertujuan untuk mengenalkan produk yang berbeda serta

teknologi yang lebih baru. Hal ini yang menjadi kendala bagi perusahaan, terlebih di beberapa daerah, khususnya Jawa Timur masyarakat sudah terbiasa dengan merk semen yang sudah ada. Tentunya ini merupakan kelemahan besar yang harus diatasi, karena jika melihat segmentasi yang terdapat dalam kanvas perusahaan, Holcim melayani seluruh segmen yang ada di pasaran.

**3. Jumlah distributor masih kalah dibandingkan oleh kompetitor, terutama di wilayah Jawa Timur.**

Jumlah distributor resmi yang dimiliki oleh PT. Holcim Indonesia tergolong rendah jika dibandingkan oleh kompetitornya. Menurut hasil wawancara dengan informan, rasio perbandingan jumlah distributor yang dimiliki dengan milik pesaing hampir mencapai 1 : 3. Hal ini merupakan akibat dari kebijakan sistem distributor tunggal yang diterapkan perusahaan. Sehingga di beberapa wilayah, *market share* yang dimiliki PT. Holcim Indonesia masih rendah.

**4. Dibandingkan dengan pesaing utama, PT. Holcim Indonesia lemah di bidang pendanaan.**

Meski pun PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari perusahaan semen terbesar di dunia, PT. Holcim Indonesia masih belum memiliki pendanaan yang kuat, terutama jika dibandingkan dengan kompetitor yang bersifat BUMN. Sehingga PT. Holcim Indonesia kurang mampu untuk mengembangkan sub – unit bisnis lain di luar penjualan semen. Dapat dilihat dari bagian *Revenue Stream*, pendapat Holcim berasal dari penjualan produk di pasaran.

### 5. Jumlah pabrik masih terbatas di pulau Jawa.

Sebagai produsen semen yang menargetkan pasar tingkat nasional, PT. Holcim Indonesia masih memiliki kelemahan dalam faktor produksi, yaitu masih belum memiliki pabrik di luar pulau Jawa. Sehingga pendistribusian produknya masih belum efisien dibandingkan dengan pesaing yang memiliki pabrik di luar pulau Jawa. Karena jika dilihat dari geografis Indonesia yang terdiri dari beberapa pulau besar, akan lebih baik jika perusahaan memiliki pabrik di tiap pulau untuk dapat pemeratakan distribusi barang yang lebih efisien.

**Tabel 4.6**  
**Penilaian Matriks IFE**

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1.	PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari PT Holcim Ltd yang merupakan produsen semen terbesar di dunia	0,14	4	0,56
2.	Produk Semen Serba Guna Holcim merupakan bahan baku utama untuk industri infrastruktur	0,11	4	0,44
3.	Menggunakan sistem distributor tunggal untuk setiap teritori	0,12	3	0,36
4.	PT Holcim Indonesia menggunakan server group internal untuk menghubungkan setiap lini	0,13	4	0,52
5.	Keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki	0,07	4	0,28
			<b>Total</b>	<b>2,16</b>
	<b>Kelemahan</b>			
1.	Kemampuan jual yang lebih rendah, terutama dalam eksposur penjualan ke luar pulau Jawa	0,09	4	0,36

2.	Brand Awareness yang masih kurang, khususnya di daerah Jawa Timur	0,09	3	0,27
3.	Jumlah distributor masih kalah dibanding pesaing, khususnya di wilayah Jawa Timur	0,09	4	0,36
4.	Dibandingkan dengan pesaing utama, PT Holcim Indonesia lemah di bidang pendanaan	0,07	3	0,21
5.	Jumlah pabrik masih terbatas di pulau Jawa	0,07	2	0,14
<b>Total Bobot</b>		1,00	<b>Total</b>	<b>1,34</b>
<b>Total Nilai Tertimbang</b>				<b>3,50</b>

Sumber : Data diolah, 2016

#### Keterangan Hasil Analisis Matriks IFE :

1. Bobot memiliki range antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Penentuan bobot ini memperhatikan peran dan tingkat kontribusi dari masing – masing faktor kepada keberhasilan perusahaan serta berbasis pada rata – rata industri pada umumnya.
2. Nilai (rating) diberikan berdasarkan hasil penelitian pada pihak manajemen level menengah terhadap kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh pada perusahaan, dengan penilaian 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat).
3. Dari hasil perhitungan diatas, Matriks IFE memperoleh skor 2,16 pada kekuatan dan skor 1,34 pada kelemahan. Jika dijumlahkan maka senilai

**3,50.** Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan mengandalkan kekuatan yang dimiliki, dengan kata lain menunjukkan bahwa kondisi perusahaan sekarang ini dalam kondisi yang cukup baik.

#### **4.5 Analisa Matriks EFE**

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor –faktor eksternal perusahaan terkait dengan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Data dan informasi aspek eksternal perusahaan diambil dari reduksi data yang berasal dari kesembilan blok *Business Canvas Model* perusahaan yang terkait dengan faktor – faktor eksternal yang dihadapi perusahaan seperti faktor pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, pesaing dan faktor alam. Hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan penjelasannya secara garis besar dapat dikemukakan sebagai berikut :

#### **PELUANG (*OPPORTUNITIES*)**

##### **1. Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.**

Beberapa tahun ini, pertumbuhan pembangunan di Indonesia semakin meningkat, terlebih di daerah Jawa Timur. Tidak hanya sektor swasta, tetap pemerintah juga mulai mendominasi dalam proyek infrastruktur ini. Tentu hal ini menjadi peluang besar bagi PT. Holcim Indonesia mengingat semen adalah bahan baku utama dalam setiap proses pembangunan infrastruktur.

**2. Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk meningkatkan *market share*.**

PT. Holcim Indonesia yang bekerja dengan sistem regional memiliki peluang untuk meningkatkan *market share* penjualan dengan menyasar daerah – daerah yang belum serius diterjuni oleh para kompetitornya. Melalui PT. Holcim Indonesia – Regional Jawa Timur, perusahaan memiliki peluang yang besar untuk menggarap daerah Indonesia Timur khususnya wilayah Nusa Tenggara yang masih belum tergarap serius oleh para pesaingnya. Terlebih dengan melihat bagian *Key Partner* dalam kanvas yang mana perusahaan memiliki banyak mitra utama, tentunya hal ini menjadi peluang bagi Holcim.

**3. Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia.**

Indonesia yang merupakan negara kaya akan hasil tambang merupakan tempat yang strategis bagi perusahaan semen seperti PT. Holcim Indonesia, untuk saat ini perusahaan sudah memiliki tiga buah pabrik yang terletak berdekatan dengan bahan baku yang diperlukan. Ketiga pabrik tersebut tersebar di Cilacap, Narogong, dan Tuban. Dengan masih banyaknya lahan batu kapur yang tersebar di Indonesia, tidak menutup kemungkinan untuk PT. Holcim Indonesia membuka pabrik baru untuk meningkatkan jumlah produksi.

**4. PT. Holcim Indonesia memiliki teknologi yang lebih maju dari para kompetitornya.**

Sebagai anak perusahaan dari Holcim Ltd, PT. Holcim Indonesia memiliki peluang untuk terus dapat berinovasi melalui transfer teknologi dari

perusahaan induknya. Contoh dari inovasi yang telah dilakukan adalah perusahaan berhasil menciptakan partikel pintar yang menjadikan semen lebih kuat serta cepat kering. Hal ini tentunya akan meningkatkan kualitas semen serta berpeluang untuk merebut *market share* yang selama ini masih dikuasai oleh kompetitor. Terlebih teknologi yang dimiliki perusahaan merupakan *Value Proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan yang sudah tercantum dalam kanvas strategi.

#### **5. Segmen pasar yang dilayani terdiri dari berbagai golongan.**

PT. Holcim Indonesia melayani segala segmentasi di pasar, tercatat dari pengguna rumah tangga, industri pengguna semen dan kontraktor banyak yang menggunakan produk Holcim. Hal ini mampu dijadikan peluang bagi perusahaan agar penjualan tetap stabil dan terus meningkat seiring dengan semakin banyaknya konsumen yang menggunakan produk Holcim. Hal ini juga tergambar dalam kanvas strategi yang tercantum dalam bagian *Segment*.

### **ANCAMAN (*THREATS*)**

#### **1. Regulasi pemerintah, khususnya tentang pajak.**

Jika kita melihat bagian *Key Partner* dalam kanvas strategi, perusahaan membangun hubungan dengan pemerintah, sedangkan pemerintah sebagai regulator menerapkan beberapa kebijakan dalam perindustrian untuk menjaga iklim industri di Indonesia tetap stabil. Terlebih regulasi tersebut digunakan untuk menambah pendapatan negara seperti halnya pajak. Perpajakan merupakan masalah utama bagi para pelaku industri, karena semakin tinggi pajak, maka akan berpengaruh pada variabel biaya yang

dimiliki perusahaan. Dan juga seperti kebijakan kenaikan tarif dasar listrik secara berkala juga mempengaruhi biaya – biaya yang akan dikeluarkan oleh pelaku industri. Untuk mengatasi hal ini, PT. Holcim Indonesia memasukkan biaya – biaya tersebut ke dalam biaya produksi sehingga mampu menutupi biaya yang digunakan untuk keperluan pajak dan lain – lain.

## **2. Pesaing memiliki kemampuan distribusi yang lebih baik.**

Jika dibandingkan dengan PT. Holcim Indoneisa, terutama kompetitor yang berstatus BUMN, mereka memiliki jaringan distribusi yang lebih kuat serta lebih banyak. Karena didukung dengan moda transportasi yang merupakan milik sendiri, sehingga tidak memerlukan vendor seperti yang terjadi pada PT. Holcim Indonesia. Namun PT. Holcim Indonesia memiliki kelebihan dengan kebijakan distributor tunggal yang diterapkan, sehingga kontrol distribusi lebih mudah.

## **3. Inflasi yang fluktuatif.**

Inflasi suatu negara selalu mempengaruhi iklim industri. Karena inflasi selalu berpengaruh pada daya jual konsumen pada umumnya. Hal ini merupakan ancaman yang tergolong serius bagi setiap perusahaan, terlebih pada PT. Holcim Indonesia.

## **4. Banyaknya pendatang baru yang memasang harga di bawah produk Holcim.**

Semakin meningkatnya pertumbuhan pembangunan infrastruktur di Indonesia juga mengakibatkan semakin banyaknya pendatang baru. Mereka sengaja menekan harga jual sekecil mungkin untuk meraih pangsa



pasar. Hal ini merupakan ancaman bagi Holcim yang telah menetapkan harga rata – rata. Perusahaan biasanya memberikan program khusus kepada pada distributor untuk mengikat konsumen yang sudah ada, sehingga konsumen tidak akan beralih ke merk lain.

#### 5. Ketersediaan bahan baku yang terbatas.

Bahan baku pembuatan semen adalah batu kapur yang merupakan bahan tambang. Karena bahan baku berasal dari alam, maka suatu saat bahan baku tersebut akan habis. Terbatas disini dalam artian batu kapur merupakan sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui. Namun dengan semakin majunya teknologi, penggunaan batu kapur akan dapat semakin ditekan, sehingga rasionya dapat berkurang dan bahan baku dapat digunakan dalam jangka waktu yang lebih lama.

**Tabel 4.7**  
**Penilaian Matriks EFE**

No.	Peluang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1.	Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.	0,15	4	0,60
2.	Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk meraih pangsa pasar.	0,10	4	0,40
3.	Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia	0,15	3	0,45
4.	PT. Holcim Indonesia memiliki teknologi yang lebih maju dari para kompetitornya.	0,12	4	0,48
5.	Segmen pasar yang dilayani terdiri dari berbagai golongan	0,09	3	0,27
			<b>Total</b>	<b>2,20</b>
	<b>Ancaman</b>			

1.	Regulasi pemerintah, khususnya tentang pajak.	0,10	3	0,30
2.	Pesaing memiliki kemampuan distribusi yang lebih baik.	0,06	3	0,18
3.	Inflasi yang fluktuatif.	0,11	3	0,33
4.	Banyaknya pendatang baru yang memasang harga di bawah produk Holcim.	0,08	3	0,24
5.	Ketersediaan bahan baku yang terbatas	0,05	2	0,10
	<b>Total Bobot</b>	1,00	<b>Total</b>	<b>1,15</b>
<b>Total Nilai Tertimbang</b>			3,35	

Sumber : Data diolah, 2016

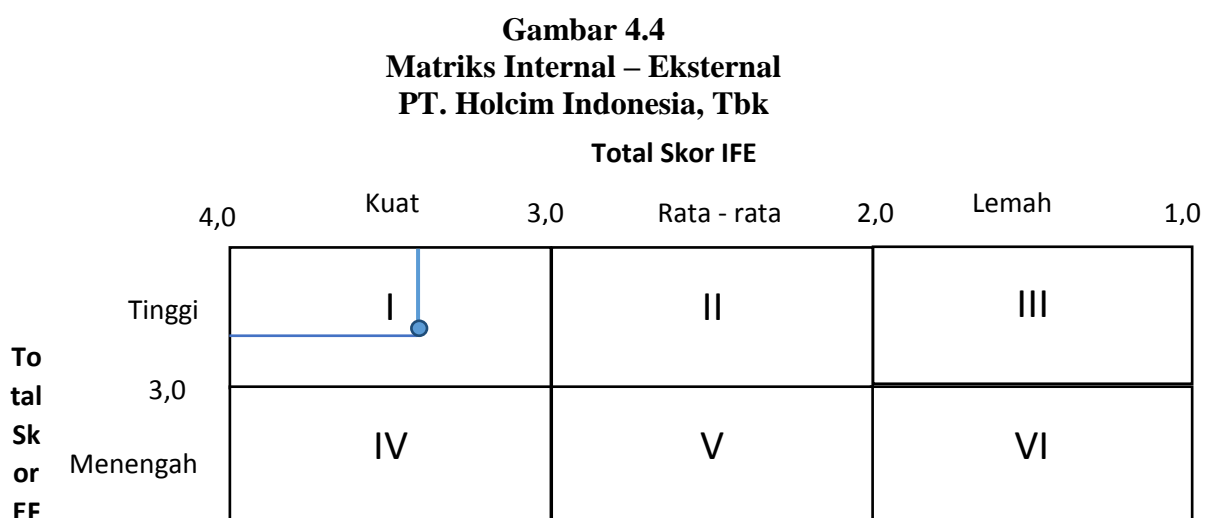
#### **Keterangan Hasil Analisis Matriks EFE :**

1. Bobot memiliki range antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Penentuan bobot ini memperhatikan peran dan tingkat kontribusi dari masing – masing faktor kepada keberhasilan perusahaan serta berbasis pada rata – rata industri pada umumnya.
2. Nilai (rating) diberikan berdasarkan hasil penelitian pada pihak manajemen level menengah terhadap peluang dan ancaman yang berpengaruh pada perusahaan, dengan penilaian 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat).
3. Dari hasil perhitungan diatas, Matriks EFE memperoleh skor 2,20 pada peluang dan skor 1,15 pada ancaman. Jika dijumlahkan maka senilai **3,35**. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan peluang

yang ada dengan baik, serta dapat mengantisipasi ancaman eksternal yang ada, dengan kata lain kondisi perusahaan berada dalam kondisi yang cukup baik.

#### 4.6 Analisis Matriks IE

Pada alat analisis ini terdapat dua parameter yang digunakan yaitu kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal dari lingkungan perusahaan. Pada analisis ini, data yang digunakan berasal dari hasil analisis IFE dan EFE. Matriks Internal – Eksternal ini memberikan informasi tentang posisi perusahaan secara mendetail. Hasil analisis matriks EFE, skor PT. Holcim Indonesia menunjukkan skor 3,35 yang berarti lebih besar dari nilai tengah, namun tetap dalam kisaran rata – rata. Skor tersebut dalam diaplikasikan pada posisi vertikal dari matriks Internal – Eksternal. Sementara itu, hasil analisis IFE PT. Holcim Indonesia menunjukkan skor 3,50 yang berarti lebih besar dari nilai tengah. Skor tersebut kemudian diaplikasikan pada posisi horizontal matriks Internal – Eksternal. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan tersebut maka posisi detail PT. Holcim Indonesia dalam matriks Internal Eksternal adalah sebagai berikut :





Sumber : data diolah, 2016

Gambar Matriks Internal – Eksternal tersebut menunjukkan posisi PT. Holcim Indonesia berada pada sel I, yang digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif seperti halnya penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integratif bisa menjadi alternatif strategi bagi PT. Holcim Indonesia.

#### **4.7 Analisis Matriks SWOT**

Matriks SWOT menggambarkan bagaimana perusahaan mampu mencocokkan peluang – peluang dan aneka ancaman eksternal yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki untuk menghasilkan serangkaian alternatif strategi. Matriks SWOT merupakan alat analisis yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif strategi yang tepat bagi PT. Holcim Indonesia.

Terdapat beberapa jenis strategi yang dihasilkan oleh Matriks SWOT, berikut adalah strategi – strategi yang ada di dalam Matriks SWOT :

1. **Strategi SO (*Strength – Opportunity*)** merupakan strategi untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.
2. **Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)** merupakan strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahann internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.
3. **Strategi ST (*Strength – Threat*)** merupakan strategi yang berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan.
4. **Strategi WT (*Weakness – Threats*)** merupakan strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman dari lingkungan eksternal.

Berikut adalah hasil analisis matriks SWOT PT. Holcim Indonesia :

**Tabel 4.8**  
**Matriks SWOT PT. Holcim Indonesia**  
**Regional Jawa Timur**

<div style="text-align: center;"> <b>IFE</b>   <b>EFE</b> </div>	<p style="text-align: center;"><b>Kekuatan / <i>Streght</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari Holcim Ltd.</li> <li>2. Produk semen merupakan bahan baku utama industri infrastruktur.</li> <li>3. Menggunakan sistem distributor tunggal.</li> <li>4. Menggunakan server grup internal.</li> <li>5. SDM yang profesional dan berada di usia produktif</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Kelemahan / <i>Weakness</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan jual yang rendah, terutama di luar Jawa.</li> <li>2. <i>Brand Awareness</i> yang masih kurang, khususnya di Jawa Timur.</li> <li>3. Jumlah distributor tergolong sedikit.</li> <li>4. Pendanaan belum sekuat pesaing BUMN.</li> <li>5. Produk semen memiliki bobot yang berat</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Peluang / <i>Opportunities</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur.</li> <li>2. Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk meraih pangsa pasar.</li> <li>3. Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia.</li> <li>4. Teknologi yang dimiliki lebih maju.</li> <li>5. Segmen pasar yang dilayani terdiri dari berbagai golongan.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi SO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terus melakukan inovasi untuk memunculkan produk dengan kualitas tinggi.</li> <li>2. Memanfaatkan nama baik Holcim Ltd, untuk menggaet calon konsumen.</li> <li>3. Memaksimalkan tenaga pemasaran untuk meraih pangsa pasar yang lebih tinggi.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjajaki pembangunan pabrik di luar Jawa.</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan pemasaran untuk semakin mengenalkan produk Holcim.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Ancaman / <i>Threats</i></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi ST</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WT</u></b></p>

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan analisis di atas didapatkan delapan strategi alternatif untuk Matriks SWOT. Strategi tersebut terdiri dari tiga strategi SO, dua strategi WO, dua strategi ST, dan satu strategi WT.

#### **4.8 Analisis Matriks QSPM**

Perusahaan yang menghadapi pilihan strategi, sebaiknya melakukan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM – Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif). Matriks ini memberikan bantuan bagi PT. Holcim Indonesia untuk memilih di antara pilihan strategi bersaing yang dapat diterapkan dalam menghadapi persaingan industri.

Dari pilihan strategi yang muncul dari analisis SWOT dan matriks IE, maka PT. Holcim Indonesia dapat menghitung tingkat ketertarikan perusahaan terhadap masing – masing strategi dengan menggunakan matriks QSPM sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Matriks QSPM PT. Holcim Indonesia**

Faktor - Faktor Utama	Bobot	Strategi Alternatif					
		1. Integrasi Horizontal		2. Penetrasi Pasar		3. Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>							
PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari PT Holcim Ltd yang merupakan produsen semen terbesar di dunia	0,14	4	0,58	2	0,29	1	0,14
Produk Semen Serba Guna Holcim merupakan bahan baku utama untuk industri infrastruktur	0,14	1	0,14	3	0,42	4	0,56
Menggunakan sistem distributor tunggal untuk setiap teritori	0,15			4	0,60		
PT Holcim Indonesia menggunakan server group internal untuk menghubungkan setiap lini	0,11	3	0,32				
Umur sumber daya manusia yang dimiliki berada di usia produktif	0,07	2	0,15	3	0,22	3	0,22
<b>Kelemahan</b>							
Kemampuan jual yang lebih rendah, terutama dalam eksposur penjualan ke luar pulau Jawa	0,08			3	0,25		
<i>Brand Awareness</i> yang masih kurang, khususnya di daerah Jawa Timur	0,09			4	0,35		
Jumlah distributor masih kalah dibanding pesaing, khususnya di wilayah Jawa Timur	0,09			3	0,26		
Dibandingkan dengan pesaing utama, PT Holcim Indonesia lemah di bidang pendanaan	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Jumlah pabrik yang masih terbatas di Pulau Jawa.	0,06			2	0,12	1	0,06
<b>Total</b>	1,00						
<b>Peluang</b>							

Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.	0,15	2	0,30	3	0,44	3	0,44
Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk meraih pangsa pasar.	0,11			4	0,46	3	0,34
Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia	0,16					3	0,47
Teknologi yang dimiliki lebih maju	0,09	3	0,27			4	0,36
Memiliki Tim Geocycle yang dapat mengolah limbah	0,09						
<b>Ancaman</b> Regulasi pemerintah, khususnya tentang pajak.	0,10	2	0,19				
Pesaing lebih unggul dalam hal distribusi.	0,06			1	0,06	1	0,06
Inflasi yang fluktuatif.	0,11	2	0,22				
Banyaknya pendatang baru yang memasang harga di bawah produk Holcim.	0,08			2	0,16	3	0,23
Suplai bahan baku yang terbatas.	0,05	2	0,11	2	0,11	2	0,11
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,33</b>		<b>3,81</b>		<b>3,08</b>

Sumber : data diolah, 2016

Keterangan Nilai *Attractiveness Score* (AS)

- 1 = Tidak menarik
- 2 = Agak menarik
- 3 = Cukup menarik
- 4 = Sangat menarik

Dari hasil analisis Matriks QSPM diatas, alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi adalah strategi *penetrasi pasar*. Dalam hal ini, strategi tersebut merupakan strategi yang cocok digunakan oleh PT. Holcim Indonesia dalam memenangkan persaingan bisnis. Hasil analisis strategi diatas juga diperkuat dengan keterangan informan yang mengatakan bahwa Holcim Indonesia memang menggunakan strategi penetrasi pasar sebagai dasar dalam



menetapkan strateginya. Hal tersebut dikemukakan informan yang dapat dikutip sebagai berikut :

“Ya memang seperti itu selama ini, Mas. Perusahaan memang menargetkan untuk jadi nomor satu di Indonesia, jadi strategi ini tidak hanya untuk regional saja, tapi keseluruhan secara nasional.”

Dari kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa alasan strategi penetrasi pasar sesuai digunakan oleh Holcim Indonesia, karena perusahaan bertujuan untuk menguasai pangsa pasar semen di Indonesia, dan untuk mencapai tujuan tersebut strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang sesuai dengan lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi oleh Holcim Indonesia.

Menurut Fred R. David (2009;257), penetrasi pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk promosi secara ekstensif, atau pelipat gandaan upaya pemasaran. Dalam hal ini, upaya yang dapat dilakukan Holcim Indonesia antara lain seperti :

1. Memperbanyak jumlah mitra toko, seperti yang sudah digalakkan pada saat ini.
2. Menambah jumlah *sales* dengan memanfaatkan divisi lain. Contohnya divisi MiMo yang dapat dijadikan *sales* cadangan ketika memperkenalkan produk Holcim kepada para konsumen.
3. Memperluas jaringan lini *sales*, artinya *sales* juga menawarkan produknya secara *door to door* seperti bergerak langsung ke proyek – proyek.

4. Bekerja sama dengan media (radio/cetak) untuk mengadakan program *talkshow* sebagai salah satu cara untuk menggenjot pemasaran.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab – bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada model bisnis *Un – Bundling*, PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur, hasil analisis menunjukkan perusahaan menggunakan model bisnis Hubungan Pelanggan. Yang artinya, perusahaan harus mampu menjaga konsumen yang sudah ada maupun mencari konsumen baru dengan program – program penjualan yang diciptakan agar konsumen tetap setia terhadap produk Holcim.
2. Hasil analisis penilaian internal melalui matrik IFE menunjukkan nilai **3,50**. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Holcim Indonesia memiliki kondisi internal perusahaan yang baik.
3. Hasil analisis penilaian eksternal melalui matriks EFE menunjukkan nilai **3,35**. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu merespon peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal dengan baik.
4. Hasil analisis Matriks IE menunjukkan posisi PT. Holcim Indonesia berada pada sel I, yang digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif seperti halnya penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integratif bisa menjadi alternatif strategi bagi PT. Holcim Indonesia.

5. Berdasarkan pada hasil analisis Matriks QSPM yang mampu secara jelas menunjukkan alternatif strategi mana yang paling baik untuk dipilih perusahaan, diperoleh keputusan pemilihan strategi berupa Penetrasi Pasar.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil beberapa analisis yang telah dijalankan serta kesimpulan yang berhasil diperoleh, berikut ini diberikan saran – saran dari penyusun untuk pihak – pihak yang berkepentingan, yaitu :

### **5.2.1 Bagi PT. Holcim Indonesia Reg. Jawa Timur sebagai Obyek Penelitian**

PT. Holcim Indonesia telah memiliki keunggulan kompetitif dikelasnya, namun keunggulan tersebut masih perlu dikembangkan lebih jauh lagi. Melalui *Business Canvas Strategy* dan beberapa metode analisis yang telah penyusun kerjakan, diharapkan perusahaan mampu mengeksplorasi kemampuan serta kesempatan yang dimiliki baik secara internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis di masa depan.

### **5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penulis berharap pada penelitian selanjutnya akan muncul penelitian dengan permasalahan yang lebih dalam. Bukan hanya membahas pada sudut pandang perencanaan strategi saja, namun muncul penelitian yang lebih kepada tiap – tiap fungsional manajemen dalam industri ini.